



**INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA**  
**ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIAS E GESTÃO**

---

**A Programação Neurolinguística e o Marketing Pessoal: Efeitos na Comunicação**

---

Projeto aplicado para a obtenção do Grau de Mestre em Marketing e Comunicação

Orientador: Professora Doutora Teresa Paiva

**Diana Almeida**  
**Guarda, abril de 2013**

## AGRADECIMENTOS

Apesar do presente projeto de investigação ser da minha exclusiva responsabilidade devo destacar que este trabalho só teve progresso graças ao empenho, dedicação e combatividade de todos quantos participaram nele.

Pelo apoio e dedicação na orientação para a elaboração do Projeto, agradeço à Professora Doutora Teresa Paiva

Agradeço também à Professora Maria Celene Marques, pelo apoio e paciência na elaboração deste projeto, pela generosidade em partilhar os seus conhecimentos.

Um agradecimento especial às pessoas que se prontificaram a responder à entrevista que constitui a base desta dissertação, isto é, as entidades empregadoras, os empregados em atividade e os candidatos ao mundo do trabalho.

Finalmente, uma palavra de agradecimento à minha mãe, ao meu pai, ao meu irmão e ao meu namorado que sempre me acompanharam de uma forma intensa na elaboração deste projeto.



## RESUMO

No âmbito do Mestrado em Marketing e Comunicação do Instituto Politécnico da Guarda apresentamos, como trabalho final a nossa dissertação subordinada ao tema “*a PNL e o MP: Efeitos na comunicação*”.

Estruturámos o nosso trabalho em duas partes distintas: a primeira é fundamentalmente teórica e constituída por dois capítulos: conceitos diversos essenciais à feitoria deste trabalho, Capítulo I, e Programação Neurolinguística (PNL), após um breve enquadramento histórico, Capítulo II, onde, após um breve enquadramento histórico e a explicitação do conceito de comunicação, se apresentam os efeitos da PNL e do MP (MP) na comunicação.

Se a primeira parte do nosso estudo assenta, essencialmente, em leituras e pesquisas bibliográficas, a segunda parte apoia-se, principalmente, na análise das entrevistas realizadas junto das entidades empregadoras, dos empregados em atividade e, ainda, dos candidatos ao mundo do trabalho.

No que respeita às conclusões finais, emergem algumas implicações para novas práticas no âmbito do marketing. São também feitas sugestões que conduzam à realização de novos trabalhos capazes de contribuir para a melhoria do desempenho efetivo nesta área.

**Palavras-chave:** Marketing; Marketing Pessoal; Programação neurolinguística; Comunicação

## ABSTRACT

Under the Master in Marketing and Communication at the Polytechnic Institute of Guarda we present as our final project dissertation entitled "*NLP and Marketing Personnel: Effects on communication.*"

We have structured our work into two distinct parts: the first is primarily theoretical and consists of two chapters: many concepts essential to the factory this work, Chapter I, and Neuro-Linguistic Programming (NLP), after a brief historical background, Chapter II, where, after a brief historical background and explanation of the concept of communication, presenting the effects of NLP and Marketing Personnel (MP) in communication.

If the first part of our study is essentially based on reading and literature searches, the second part is based mainly on the analysis of the interviews with the employers, the employees at work and also candidates for the world of work.

As regards the final conclusions emerge some implications for new practices within marketing. They are also made suggestions leading to the achievement of new work can contribute to improve the actual performance in this area.

**Keywords:** Marketing; Marketing staff; Neurolinguistic programming; Communication

## ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS .....	II
RESUMO .....	IV
PALAVRAS-CHAVE: MARKETING; MARKETING PESSOAL; PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA; COMUNICAÇÃO .....	IV
ABSTRACT .....	V
KEYWORDS: MARKETING; MARKETING STAFF; NEUROLINGUISTIC PROGRAMMING; COMMUNICATION .....	V
ÍNDICE GERAL .....	VI
ÍNDICE DE FIGURAS/TABELAS .....	VIII
ÍNDICE DE ANEXOS.....	X
ÍNDICE DAS ABREVIATURAS.....	XI
MP .....	XI
1. INTRODUÇÃO .....	12
1.1 ENQUADRAMENTO DO TRABALHO .....	12
1.2 OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO.....	15
1.3 METODOLOGIA .....	15
1.4 ESTRUTURA.....	16
PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	18
CAPÍTULO I: CONCEITOS.....	18
1.1.MARKETING .....	18
1.2.MARKETING PESSOAL .....	20
1.3.MARCA PESSOAL.....	27
CAPITULO II – PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA.....	29
2.1 BREVE HISTÓRIA DA PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA – PNL .....	29
2.2 PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA .....	31
2.3 MODELAGEM .....	33
2.3.1 MODELAGEM NOS NEGÓCIOS.....	34

2.4 RAPPORT – O INGREDIENTE MÁGICO.....	36
2.4.5 PNL E A IMPORTÂNCIA DA LINGUAGEM NOS NEGÓCIOS .....	40
2.4.7 LINGUAGEM EM SITUAÇÕES DE ATENDIMENTO AO CLIENTE .....	42
2.4.8 IMAGEM E RESULTADOS .....	46
2.5 PROGRAMAÇÃO NEUROINGISTICA E MARKETING PESSOAL: EFEITOS NA COMUNICAÇÃO.....	47
SÍNTESE DA PRIMEIRA PARTE.....	48
PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO .....	49
CAPÍTULO III – METODOLOGIA.....	49
3.1.INTRODUÇÃO.....	49
3.2.METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO .....	49
3.3. MÉTODO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA - FOCUS GROUP .....	51
CAPÍTULO IV – ANÁLISE DE DADOS .....	53
4.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	53
4.3 PLANEAMENTO E RECOLHA DE DADOS .....	60
4.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS .....	61
4.6 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	62
5. CONCLUSÕES .....	66
6. LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	66
7. PISTAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA.....	67
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	68
WEBGRAFIA .....	72
ANEXOS .....	LXXIV

## ÍNDICE DE FIGURAS/TABELAS

FIGURA1: MP, INGREDIENTES ESSENCIAIS.....	26
FIGURA 2: O MUNDO DAS IMAGENS; DOIS DOMÍNIOS .....	29
FIGURA 3: OS 3 CONCEITOS, SEGUNDO KNIGHT (1998) QUE PERMITEM MELHOR COMPREENDER A PNL. ....	33
FIGURA 4: CLIENTES E INGREDIENTES MÁGICOS .....	37
FIGURA 5: RAPPORT E TÉCNICAS .....	39
FIGURA 6: MODOS DE EXPRESSÃO .....	41
FIGURA 7: ELEMENTOS QUE INFLUENCIAM CADA INTERAÇÃO .....	42
FIGURA 8: EXEMPLOS DE PREDICADOS SUGESTIVOS.....	42
FIGURA 9: METÁFORAS .....	43
FIGURA 10: TRÊS TIPOS DE PESSOAS .....	45
FIGURA 11: IDENTIFICAÇÃO dos ENTREVISTADOS.....	53
FIGURA 12: IDENTIFICAÇÃO dos ENTREVISTADOS.....	54
FIGURA 13: IDENTIFICAÇÃO dos ENTREVISTADOS.....	54





## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO I – GUIÃO DA ENTREVISTA ..... LXXV

ANEXO II – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS REALIZADAS .....LXXIX

## ÍNDICE DAS ABREVIATURAS

**Programação Neurolinguística**  
**MP**

**PNL**  
**MP**

## 1. INTRODUÇÃO

*“Para os homens como para as empresas, instituições ou países, a capacidade de protagonizar e permanecer está em relação direta com a capacidade de antecipar e compreender o sentido das mudanças, absorvendo e respondendo positivamente à dinâmica transformadora que em cada tempo molda cada futuro”*

(Mateus, et al, in Cenários de Desenvolvimento, 1995)<sup>1</sup>

Num mercado altamente competitivo e global, em que as organizações de hoje estão inseridas, é fundamental que se atribua superior importância ao marketing, devido a uma oferta cada vez maior e diversificada de produtos. Sendo assim, pode dizer-se que o papel do marketing é de estabelecer elos entre as empresas e os produtos/serviços e o consumidor, possuindo, portanto, um papel de ação e de análise na empresa e servindo, essencialmente, para oferecer opções que vão satisfazer o consumidor (Chiavenato, 2004).

### 1.1 ENQUADRAMENTO DO TRABALHO

As empresas têm sido duramente atingidas, nos últimos anos, pela crise económica e financeira, sendo confrontadas com três principais problemas: o baixo nível escolar e profissional da população portuguesa; a diminuição da procura dos mercados e a dificuldade de acesso aos financiamentos, uma vez que a crise provocou uma travagem na concessão de créditos a curto prazo e que os problemas de tesouraria constituem muitas vezes uma etapa crítica, prenúncio da falência que tem vindo a conhecer um aumento espetacular desde 2007: empresas pequenas e recentes desde 2007; empresas de tamanho médio a partir da primavera de 2008 e, desde então, empresas maiores e mais antigas. Algumas dessas falências são a expressão de uma seleção natural que tende a fazer desaparecer empresas que já não estão aptas a competir no mercado. (Sebrae, 2005)

---

<sup>1</sup> [www.inst-informatica.pt](http://www.inst-informatica.pt), consultado em dezembro de 2013

Decorrentes das constantes transformações científicas e tecnológicas, da contínua transformação dos quadros de vida das populações, bem como da natureza da própria sociedade do conhecimento que a todos se impõe como uma sociedade de aprendizagem, surgem, assim, novas formas impulsionadoras de comércio, nomeadamente através do Marketing (Araújo, 2004)

Na verdade, o marketing tem provocado mudanças significativas em todas as esferas da vida humana. O mesmo levou às muitas transformações nos processos de compra, venda e troca de bens e serviços entre empresas e clientes. Uma das áreas mais afetadas é a do comércio: aparecem novos produtos, processos e relações entre os clientes, empresa, fornecedores e intermediários. Estas alterações vêm do fato de o marketing responder a cinco funções essenciais (Araújo, 2004):

- ✓ Procurar conhecer e analisar as solicitações;
- ✓ Planificar e desenvolver conceitos de produtos ou de serviços;
- ✓ Comunicar aos consumidores informações pertinentes sobre os produtos ou serviços;
- ✓ Organizar a transação dos direitos de propriedade;
- ✓ Organizar os produtos ou oferecer os serviços nos respetivos mercados.

Neste pressuposto, e de acordo com os objetivos a seguir mencionados, será interessante analisar diversos conceitos que permitem toda a apreensão de uma aplicação eficaz de marketing e seus efeitos na comunicação (Araújo, 2004).

Verifica-se, assim, que, as organizações necessitam de indivíduos que possuam criatividade e competitividade para atingirem os objetivos estabelecidos e os indivíduos precisam de estar emocionalmente, fisicamente e mentalmente preparados para o cumprimento das metas atribuídas. Qualidades e aptidões individuais passam a adquirir um novo valor e, tanto para a promoção individual quanto para a institucional, a imagem da pessoa contribui na consolidação de ideias que delas partam ou que delas participem (Biscaro, 1999).

Daí, o talento humano passa a ser tão importante quanto o próprio negócio, pois é o elemento essencial para a sua preservação, consolidação e sucesso. O corpo passa a ser o principal instrumento de comunicação com o mundo. É assim que, nos dias de hoje, as questões da imagem corporal têm representado a aceitação ou não do indivíduo em todas as esferas (social, cultural, política e económica) da sua interação, seja no trabalho ou nas relações pessoais, podendo o corpo tornar-se inclusive fator de discriminação e exclusão social, caso o indivíduo

se encontre fora dos limites estabelecidos pelos padrões vigentes na nossa sociedade (Maslow, 2002).

Ora, e uma vez que o marketing é, a nosso ver, ao mesmo tempo uma arte e uma ciência que permite à empresa vender os seus produtos e fidelizar os seus clientes num mercado cada vez mais concorrencial, justifica-se a questão que mobilizou este estudo – PNL e MP, que efeitos na comunicação - e que se prende com o interesse de explorar as semelhanças nesta duas áreas e de explicar como se completam (Kotler, 2005).

Uma vez que o marketing consiste em identificar as necessidades humanas e sociais dos consumidores por forma a melhor dar-lhes respostas, vários conceitos poderão ser abordados para o explicar. Da leitura e análise de todos eles, verifica-se que em todos os casos, o marketing é uma ferramenta de venda que necessita conhecer e compreender o cliente e as suas necessidades para elaborar um serviço ou um produto que lhe convirá perfeitamente (Le Breton, 2006).

A esse respeito os profissionais da área de marketing são numerosos a recorrer à PNL, um método para melhor comunicar com o outro, para aprender a se conhecer a si próprio, a se programar de forma positiva, a escutar o seu interlocutor, compreendê-lo e adaptar-se a ele na criação de uma relação construtiva, estabelecendo um bom feeling com os seus clientes e gerindo uma relação por vezes difícil (Kotler, 2005).

Neste contexto, surge a PNL, teoria americana criada pelo analista de sistemas Bandler<sup>2</sup> e pelo linguista Grinder<sup>3</sup> a qual preconizava, como veremos ao longo do nosso estudo, a possibilidade de promover rápidas e positivas mudanças de comportamento por meio da utilização de padrões linguísticos. (Bandler, 1976).

E embora a PNL tenha surgido na década de 70 nos Estados Unidos da América, muito poucos estudos se dedicam a verificar o seu efeito no âmbito da comunicação. Assim sendo, considerou-se este trabalho de investigação necessário pelo seu carácter assaz inovador e interessante para o domínio a que respeita: marketing e comunicação. (Bandler, 1976).

Também é sabido que o mundo dos negócios, da política ao entretenimento, tem despertado para a importância de se criar e desenvolver uma marca única, de tal forma que essa marca seja

---

<sup>2</sup> [www.golfinho.com.br](http://www.golfinho.com.br), consultado em dezembro de 2012;

<sup>3</sup> [www.golfinho.com.br](http://www.golfinho.com.br), consultado em dezembro de 2012;

uma referência no mercado e possa, com isso, ser a mais lembrada, a mais procurada, a mais bem-remunerada, a mais desejada, a mais querida (Kotler, 2005).

Cientes desses factos e porque se verificou ao longo da revisão da literatura que os termos PNL e MP não são ainda muito populares, entendeu-se que, nos grupos estudados, o foco central deveria recair sobre a *“Aplicação da PNL e do MP como ferramentas valiosas para a Comunicação”*.

## 1.2 OBJETIVOS de INVESTIGAÇÃO

Pelo exposto delineámos os seguintes objetivos específicos de investigação que nos propomos a alcançar:

- ✓ Analisar os conceitos fundamentais ao desenvolvimento do nosso estudo;
- ✓ Descrever os fundamentos teóricos da PNL e do MP;
- ✓ Aferir de que forma as técnicas de PNL podem interferir na eficácia da comunicação / negociação;
- ✓ Averiguar o impacto das técnicas de PNL e das ferramentas de MP na comunicação.

Como objetivo último, pretendemos contribuir para a melhoria da qualidade e operacionalização da nossa intervenção, como profissionais de marketing e comunicação, numa perspetiva de melhorar o conhecimento do nosso contexto de trabalho e, assim, melhorar a qualidade da nossa intervenção e de todo o atendimento que dela decorre.

## 1.3 METODOLOGIA

Tendo por base os objetivos definidos para o nosso estudo, enquadrámos o mesmo no contexto do paradigma investigativo que enfatiza o conhecimento, a compreensão e a interpretação dos fenómenos, ou seja, o paradigma interpretativo.

Porque se pretende investigar um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, não existindo uma clara distinção entre o fenómeno e o contexto (Yin, 2005); porque as

questões da pesquisa se centram no “*como*” ou no “*porquê*”, o nosso estudo configura-se como estudo exploratório descritivo (Yin, 2005). A característica que melhor identifica e distingue esta metodologia “*é o facto de se tratar de um plano de investigação que envolve o estudo intensivo e detalhado*” (Chaves e Coutinho, 2002: 223), ao qual está inerente uma grande capacidade de gerar descoberta, permitindo compreender a complexidade inerente ao objeto de estudo.

Entendemos, para a realização deste estudo, ser necessário estar à escuta dos profissionais de marketing e compreender a sua visão. Para tal, optámos pela entrevista em grupo (como metodologia mais usada para conhecer o ponto de vista e experiência do seu informador sobre uma dada realidade) que visa permitir às pessoas entrevistadas exprimir, pelas suas próprias palavras, mas também pelas suas reações, os seus comportamentos, o que pensam verdadeiramente com o intuito de atingir toda a profundidade da experiência humana (Fischman, 2004).

#### 1.4 ESTRUTURA

Este estudo encontra-se organizado em duas partes interligadas. A primeira parte, que integra dois capítulos, diz respeito ao quadro conceptual, fundamenta e enquadra teoricamente os objetivos gerais e específicos através da revisão da literatura selecionada de acordo com as temáticas que se cruzam nesta investigação.

No primeiro capítulo, identificam-se os conceitos que julgamos essenciais à realização da nossa investigação.

No segundo capítulo, e tomando por referência o âmbito do nosso trabalho, marketing e comunicação, procedeu-se à revisão da literatura sobre programação neurolinguística contemplando uma resenha histórica do conceito e distinguindo a sua importância no mundo dos negócios assim como o seu impacto na marca pessoal e, conseqüentemente, ainda que num âmbito teórico, os seus efeitos na comunicação.

A segunda parte do estudo diz respeito ao estudo empírico e assenta na apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos, essencialmente, através do instrumento usado, isto é a entrevista. Num primeiro capítulo, capítulo três, descrevem-se todos os procedimentos metodológicos a que se recorreu para recolher a informação de campo necessária; no capítulo



quatro, apresentam-se e analisam-se os dados obtidos, procedendo-se, de seguida, à interpretação dos resultados.

Por último, sintetizam-se as considerações finais e procura-se, numa reflexão final, apresentar as conclusões mais relevantes que a realização deste estudo permite destacar, assim como as suas limitações e implicações do mesmo para investigações futuras.

## PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Num mercado altamente competitivo e global em que as organizações de hoje estão inseridas é fundamental que se atribua superior importância ao marketing, devido a uma oferta cada vez maior e diversificada de produtos. Sendo assim, pode dizer-se tal como explica Pires que, para poderem competir, as organizações precisam de oferecer produtos e/ou serviço apelativos a um consumo continuado por parte de cada consumidor, sob risco de não conseguirem obter margens comerciais para a sua sustentação. “... *Os consumidores não têm possibilidade de influenciar diretamente grande parte dos produtos que consomem. Os consumidores, embora dependentes de outros em larga escala, exigem garantias acrescidas da qualidade dos produtos*” (Pires, 2004:19).

### CAPÍTULO I: CONCEITOS

Mediante o quadro teórico apresentado, e após delimitação precisa do trabalho a realizar, como refere a nossa introdução; tendo, ainda, em conta leituras, pesquisas e investigações já realizadas e que poderão ser relacionadas com este trabalho, iniciámos este capítulo – Enquadramento Teórico onde apresentamos os conceitos necessários à realização do mesmo e aponta o marketing como um instrumento essencial da administração das organizações e uma disciplina interessante para tantos quantos têm de lidar, no quotidiano, com management<sup>4</sup> e comunicação.

Como tal entendemos esclarecer, na ótica de diversos autores investigadores, os conceitos de marketing, de MP e, ainda, de marca pessoal e de comunicação.

#### 1.1.Marketing

Ainda que continue a existir uma certa falta de “faro” para o marketing ou de conhecimentos da importância da promoção, julgando-se demasiadas vezes que o marketing é um luxo dispendioso com resultados impossíveis de quantificar, neste momento, importa apresentar aquilo que a literatura compreende e denomina, “marketing”, uma vez que o termo tem múltiplas aceitações (Kotler,2005):

Kotler, aponta dez mandamentos para o seu desenvolvimento:

---

<sup>4</sup> Gestão, em português

- ✓ Entender que a comunicação integrada de marketing é fundamental e desafiadora;
- ✓ Compreender que o marketing é essencialmente uma conexão de pessoas com outras pessoas. Daí vem a força das marcas regionais, do mercado local. Cabe ao profissional de marketing tornar essas mensagens aplicáveis ao mercado nacional;
- ✓ Compreender que as marcas têm raízes, mas que é preciso preservar o essencial à procura do novo. Isso é inovação de marca;
- ✓ Criar métricas para avaliar a nossa marca e investir na criação de modelos capazes de inovar. Fazer periodicamente cálculos de valor da marca;
- ✓ Aprender que o importante para uma empresa não é o que ela faz ou o que ela vende e sim o porquê ela o faz. O propósito é a razão de ser de uma empresa – envolve pessoas, alinha projetos e gera resultados;
- ✓ Entender que não existe possibilidade de construir qualquer marca forte se isso não começar dentro da nossa empresa. Os colaboradores devem estar convencidos do valor da sua marca, devem estar envolvidos e serem multiplicadores dessa valorização;
- ✓ Compreender que o consumidor não é tão simples quanto parece. Por isso, devemos nos preocupar em conhecê-lo cada vez mais e melhor. Se a nossa empresa colabora para aumentar a autoestima do seu cliente, este estará cada vez mais próximo de nós;
- ✓ Ao realizar uma pesquisa, devemos desprezar sempre a primeira resposta, estimular a conversa, pois é importante falar com o consumidor sempre. E a tecnologia contribui para essa interação;
- ✓ Perceber a diferença entre empresas: empresas que olham para a classe C devem saber que ela é conservadora e tem características próprias. Criam produtos direcionados para esse público, ao invés de desbaratar os já existentes;
- ✓ Criar uma plataforma de desenvolvimento de novos produtos sob a mesma marca. Associá-los à marca e, com isso, agregar valor.

O conceito de marketing, segundo Kotler, compreende um “*processo social de gestão através do qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação e troca de produtos e valores com outras pessoas*”. O mesmo autor explica ainda que “*marketing é o conjunto de atividades humanas que tem por objetivo facilitar e consumir relações de troca*”. (Kotler, 2005)

Já Levitt afirma que “*...marketing é o processo de conquistar e manter clientes*” (Levitt, 1993).

Em todas as noções apresentadas destaca-se o grande desafio do Marketing, enquanto forma de criar marcas fortes que vão ao encontro das necessidades e desejos dos consumidores e, nesse

sentido, possam aspirar a uma vida longa. Se assim acontece com os produtos e os serviços, da mesma forma acontece com as pessoas. (Doin, 2002)

Ao procurar compreender as implicações do “MP”, identificaram-se as diferenças entre este e o marketing tradicional surgindo os aspetos relacionados com o MP como um caminho para a conceção de novos posicionamentos que conduzem cada interveniente a um desenvolvimento de carreira diferente (Kotler, 2005).

Embora muitos aspetos sejam comuns ao marketing e ao MP, a diferença é identificada, sobretudo, nas intenções seja numa logica de carreira tradicional ou, antes, em perspetivas e expectativas mais ambiciosas para o futuro, com mais adequação às exigências do mercado, às relações interpessoais, à planificação de metas pessoais, à administração do tempo e à valorização de habilidades e competência. (David Son, 2000)

## 1.2.Marketing Pessoal

*“O MP é uma nova disciplina que utiliza os conceitos e instrumentos do marketing em benefício da carreira e das vivências pessoais dos indivíduos, valorizando o ser humano em todos os seus atributos, características e estrutura”*(Kotler, 2003: 25)

Está assim enunciado, parece-nos, de forma muito clara o conceito de “MP”, a sua importância para o individuo nos planos pessoal e profissional e a capacidade deste atrair, ser notado e manter relacionamentos (Kotler, 2005)

Reconhece-se, então, o MP como uma poderosa ferramenta que, quando usada adequadamente, vai permitir criar a marca pessoal e desenvolver, no individuo, habilidades de perceção, liderança e carisma (Kotler, 2005).

E embora todos os dias cada um de nós faça, de forma consciente ou inconsciente, uso de MP, ainda que de forma não planeada, nem todos nós compreendemos as implicações do MP nos ambientes organizacionais complexos que nos envolvem como, por exemplo, a feminização do mercado de trabalho, o apreço pelo elevado nível de conhecimento e a flexibilização do trabalho (Chanlat,1995); importa, portanto, compreender o grau de instabilidade das carreiras profissionais, atualmente, de descontinuidade com cada individuo a ser responsável pela sua carreira tendo, portanto, de encontrar maneiras de a desenvolver da melhor forma (Balassiano, Ventura, Fontes Filho, 2003)

Rein<sup>5</sup> (1993), explica de que forma algumas pessoas ganham fama, atingindo o topo do sucesso, enquanto outras permanecem obscuras, mesmo tendo capacidade para realizar um excelente trabalho.

Na visão de Rein (1993), (que explica o seu conceito de “*Marketing de alta visibilidade*” como aquele que todo o executivo principiante quer e o que todo o profissional desconhecido almeja), o ingrediente chave que faz com que qualquer profissional seja o mais procurado, (sendo ainda a procura da alta visibilidade um reflexo das pessoas de um meio tão saturado e competitivo), querer fazer o próprio MP envolve os reflexos das pressões de um mercado saturado e com muitas semelhanças entre si. O Marketing Tradicional (por oposição ao marketing moderno) está em mudança com a ascensão da internet e de outros meios de ação. É preciso, por isso, que cada um conquiste o seu território, defendendo-o com ética, ousadia e paixão.

O MP tornou-se, portanto, uma ferramenta estratégica essencial no processo de se conduzir com sucesso uma marca pessoal no mundo atual em que vivemos. Para Burnet (1995)<sup>6</sup>, o indivíduo tem que ser percebido. Mas tem que ser percebido naturalmente, sem gritar e sem truques; o que retrata bem a realidade presente do MP. De acordo com este autor, hoje em dia o MP tornou-se fácil com a massificação dos meios de comunicação que o tornaram, ao mesmo tempo, também vulnerável.

Ora, no mundo competitivo em que se vive, é grande a importância de marcar a diferença. O MP exige da pessoa ser dotada de muita força de vontade e paciência para conseguir executar com sucesso o seu marketing. Por isso, essa pessoa deverá, ainda, ter qualidades nas relações interpessoais; ter uma postura emocional acessível para com o meio social dentro do qual evolui; possuir uma rede de relacionamentos; ter uma boa imagem, porque são todos estes fatores que “*constroem*” o seu MP, contribuindo para o seu sucesso pessoal e profissional (Kotler, 2005)

De acordo com Burnet (1995) o profissional deve construir uma marca pessoal no universo onde atua, sendo essa a sua principal ferramenta para se posicionar perante os desafios. A inércia, nos dias de hoje, sai caro, em termos de carreira profissional e pode afetar, inclusive, as atividades do dia-a-dia. Assim, sob o prisma de que o sucesso do MP está em fazer com que as pessoas escolham outras pessoas para fazerem parte da vida delas, deve-se ter em conta a

---

<sup>5</sup> [www.communication.northwestern.edu/faculty](http://www.communication.northwestern.edu/faculty), consultado em Janeiro de 2013.

<sup>6</sup> [www.michellyribeiro.com](http://www.michellyribeiro.com), consultado em janeiro de 2013.

criação e o desenvolvimento da notoriedade e da imagem no processo de desenvolvimento do ciclo de vida da marca pessoal.

Entende-se, neste contexto, notoriedade, como o grau de conhecimento que as pessoas possuem a respeito de outras, com detalhe suficiente para identificá-las numa categoria e/ou coletividade. Já a noção de imagem refere-se a uma apreciação de valor construída através de ideias, convicções e sensações resultantes da comunicação dos atributos a criar a sua diferenciação procurando a visibilidade (Doin, 2002).

Ainda de acordo com Doin (2002), uma pessoa que possua talento e competência suficiente para exercer a sua atividade, praticando e aperfeiçoando constantemente o seu MP, pode chegar ao topo dos seus objetivos profissionais, elevando o seu nível de notoriedade e imagem e obter recompensa por esse facto. No entanto, esta é uma tarefa que exige paciência, disciplina, perseverança, uma elevada autoestima, determinação e um conjunto de crenças e valores que orientam as atitudes e comportamentos de forma a dar um uso correto das habilidades inatas e das habilidades que podem ser construídas e aperfeiçoadas<sup>7</sup>.

A esse respeito importa a opinião de Montaigne *“Não me preocupo tanto com o que sou na opinião dos outros, quanto o que sou na minha própria opinião; gostaria de ser rico de mim mesmo e não por empréstimo.”* (Montaigne, 1580: 32)

Para Coelho (1997), há já algum tempo que os conceitos de marketing têm vindo a ser aplicados na gestão de imagem e planeamento dos objetivos do indivíduo, pois este autor acredita que esta é uma das tendências irreversíveis, dentro da nova dinâmica vigente na sociedade moderna. A prová-lo, é comum ouvirmos a expressão *“Somos todos vendedores”*. Ora, para triunfar no jogo do universo corporativo, é necessário, antes de tudo, vendermo-nos a nós mesmos, na medida em que uma marca pessoal surge como consequência de um processo de diferenciação.

Marketing pode ser, numa primeira abordagem, definido como um conjunto de estratégias e ações que visam promover o lançamento, o desenvolvimento e a sustentação de um produto ou serviço no mercado consumidor. Numa abrangência do conceito, para o MP, podemos ressaltar que o seu objetivo é aumentar a aceitação e fortalecer a imagem de uma pessoa pelo público em geral ou por determinado segmento desse público (Kotler, 2005)

---

<sup>7</sup>www.psicologia.pt, consultado em janeiro de 2013.

O publicitário Lieppe (2008)<sup>8</sup> escreveu: “*Aparentar ter competência é tão importante quanto a própria competência*” e explicou que é importante perceber que quando se faz MP, obtém-se como resultado o sucesso profissional, pelo que a imagem pessoal de cada um devera ser tratada com muito cuidado. Relembra ainda, este autor, que as pessoas deixam as suas marcas onde quer que estejam e que são lembradas de forma positiva ou negativa conforme a vivência deixada. Assim, de forma positiva são lembradas quando assumem uma postura diferenciada na vida, tais como a maneira otimista de encarar, de se relacionar com os demais, pela sua simpatia, educação e gentileza, etc..

Segundo Troiano (2004:9)<sup>9</sup>, “*uma marca é a criação de um conjunto organizado de percepções (plano cognitivo) e sentimentos (plano emocional) que faz com que um determinado produto ou serviço seja mais do que apenas diferente de seus concorrentes. Seja único e indispensável.*”

Tendo em conta as mudanças na sociedade contemporânea, Ianni (1995)<sup>10</sup>, por sua vez, afirma que a globalização está presente na realidade e no pensamento, desafiando grande número de pessoas no mundo todo. O desenvolvimento da tecnologia acelerou o processo de globalização e vice-versa, promovendo um ciclo contínuo e irreversível, capaz de alterar culturas, sociedades e o próprio homem. Diante deste cenário e muitas outras transformações ocorridas no meio organizacional e social, surgiu o MP, como forma de revalorização das capacidades e competências do homem.

Por sua vez, Hoss (2009: 23) escreveu:

*"Sucesso é acordar de manhã - não importa quem seja, onde esteja, se é velho ou se é jovem – e sair da cama, porque existem coisas importantes, que adora fazer, nas quais acredita, e nas quais é bom. Algo que é maior que o indivíduo, que quase não aguenta esperar para fazer hoje"*

Neste sentido, e segundo Kotler (2003), o MP é uma nova disciplina que utiliza os conceitos e instrumentos do marketing em benefício da carreira e das vivências pessoais dos indivíduos, valorizando o ser humano em todos os seus atributos.

---

<sup>8</sup> [www.sobreadministracao.com](http://www.sobreadministracao.com), consultado em janeiro de 2013.

<sup>9</sup> [www.hsm.com.](http://www.hsm.com.), consultado em janeiro de 2013.

<sup>10</sup> [www.honeypotmarketing.com](http://www.honeypotmarketing.com), consultado em janeiro de 2013.

É por isso, e de acordo com Peters<sup>11</sup> (2000:72), que o MP *“fortalece o crescimento pessoal e profissional da “marca” da pessoa”*. Trata-se da capacidade individual de atrair e manter relacionamentos pessoais e profissionais entre a equipa, com clientes, com gerentes, diretores, entre outros, de forma permanente para que, através e por meio deles, se realizem ciclos de atendimento de necessidades mútuas, gerando satisfação a todos.

No entanto e ainda segundo Peters (2000: 75), é preciso ter consciência de que *“o individuo é um produto no mercado de trabalho – e deve acreditar nisso, se não quiser ficar encalhado na prateleira”*.

As palavras de Ritossa<sup>12</sup> (2009: 17) definem MP como sendo *“um conjunto de ações planeadas que facilitam a obtenção de sucesso pessoal e profissional”*. Assim, quando bem elaborado e aplicado, o MP tende a conceder resultados muito positivos, tanto no plano pessoal, quanto no profissional.

Segundo Kotler (1996: 26) *“o verdadeiro marketing, porém, não é a arte de vender o que se produz, mas o que deve ser produzido”*. Aplicando estas definições ao plano da imagem pessoal, percebe-se logo que é preciso que as pessoas mostrem características próprias necessárias e adequadas às organizações, nas quais desejam ser inseridas.

Godri<sup>13</sup> (2009: 5);parece esclarecer esta temática, quando cita Bordin

*“O tamanho do nosso sucesso esta diretamente relacionado com a nossa imagem pessoal, independente de nossa idade, cargo ocupado ou função desempenhada. Desta forma, MP é uma ferramenta indispensável para concretização do nosso projeto de vida”*

Deste modo, e segundo Doin (2006), o MP tornou-se uma ferramenta estratégica essencial, no processo de se conduzir com sucesso uma marca pessoal, no mundo atual. É por isso que, na dose certa e de forma planeada, é possível criar e desenvolver uma imagem coerente e consistente, envolta em associações psicológicas positivas que deem a visibilidade necessária, para que uma pessoa se transforme numa referência, no seu ambiente vivencial, e possa fazer parte dos projetos de vida das outras pessoas.

---

<sup>11</sup> [www.petersmktg.com](http://www.petersmktg.com), consultado em janeiro de 2013

<sup>12</sup> [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com), consultado em janeiro de 2013

<sup>13</sup> [www.carreira.forumeiros.com](http://www.carreira.forumeiros.com), consultado em janeiro de 2013



De destacar o papel do comunicar, já que Minarelli<sup>14</sup> (2009: 93) considera que *“com inteligência e equilíbrio, a comunicação estruturada é uma maneira de se manter vivo na memória das pessoas para as quais você já prestou serviço ou de desenvolver novos clientes”*.

Surge aqui a importância das primeiras impressões, quando (Matarazzo, 2002: 15), afirma que,

*“por melhor que seja a sua primeira impressão, ela é superficial. Se foi sorridente e educado, pensarão que é “simpático”. Se falar duas ou três coisas interessantes, poderá sair com a imagem de “inteligente”. Se estiver bem vestido e exalar um bom perfume, será lembrado como “bem-sucedido”*.

Enfim, a pessoa recebe um ou mais rótulos, em função do seu desempenho naqueles poucos segundos, minutos ou horas em que se relacionou.

Introduzimos, neste momento o conceito de *“padrões de competitividade”*, baseando-nos em Pereira da Costa, quando este afirma que,

*“A sociedade dita os padrões de competitividade. E nem todos temos as mesmas habilidades, e para prosperarmos na nova era, temos que superar certos desafios: positividade, flexibilidade, organização, criatividade, inovação e foco.”* (Pereira da Costa, 2002: 48)

Conforme Padilha (2002) uma recente pesquisa conduzida pelo Jornal Wall Street<sup>15</sup> revelou que 75% das pessoas entrevistadas acreditam que a melhor maneira de ganhar visibilidade no trabalho é criar contatos internos e externos e procurar tarefas desafiadoras. A pesquisa foi realizada com empresas e profissionais responsáveis por processos de seleção. *“Quanta pessoa se conhece ao longo da vida, a maioria teve um papel secundário, como colegas de colégio, faculdade, trabalho, curso de inglês, academia, clube,”* (Passos, 1999: 14).

Para se destacar através do MP são necessários cinco ingredientes essenciais que apresentamos na tabela a seguir:

---

<sup>14</sup> [www.lensminarelli.com.br](http://www.lensminarelli.com.br), consultado em janeiro de 2013

<sup>15</sup> [www.jornaldenegocios.pt](http://www.jornaldenegocios.pt), consultado em janeiro de 2013.

Positividade	Flexibilidade	Organização	Criatividade e Inovação	Foco
<p>Estar próximo de pessoas positivas, que contribuam para o nosso bem-estar.</p> <p>Evitar pessoas negativas e, caso não se consiga, não se deixar influenciar com energia negativa de pessoas negativas.</p>	<p>Para alcançar sucesso dentro da organização, temos de compreender e aceitar mudanças, abraçar novas ideias e procurar aliados para o sucesso.</p>	<p>Organizar-se, trabalhar e ir à procura do que realmente é importante.</p>	<p>Fator de diferenciação de um indivíduo dentro de uma organização. Ser criativo é ter ideias diferentes, novas e solucionar problemas. E ter coragem de ousar, sem medo de errar.</p>	<p>Coisas boas acontecem, quando se iniciam coisas novas e, para isso, é preciso saber o que realmente se quer e se espera alcançar na vida.</p>

**Figura1:** MP, Ingredientes essenciais

Fonte: Elaboração Própria.

Chiavenato, (1999) por sua vez observa a transformação das pessoas fornecedoras de mão-de-obra para fornecedoras de conhecimento. Segundo ele, é a nova revolução, que ocorre nas organizações. Isto decorre de uma nova cultura e uma nova estrutura organizacional, onde se privilegia o capital intelectual e o “*acrescentar de valor*”, que somente as pessoas podem proporcionar, desde que, devidamente preparadas e motivadas.

A respeito da transformação das pessoas, Le Breton (2006) relata que a dedicação, ao cuidado do corpo, exacerbou os aspetos físicos, tornando-se o próprio corpo um “*cartão de visitas vivo*”, que antecede a própria comunicação verbal do indivíduo. Paradoxalmente, o corpo passa a ser algo muito mais do que os meros aspetos físicos ou funcionais porque comunica mais do que o próprio indivíduo, já que, é por meio dele que se dá a primeira percepção do mundo exterior, quando nasce, antes mesmo da consciência pessoal.

Também para Neto (1999), o corpo é a base da percepção e da organização da vida humana no sentido biológico, antropológico, psicológico e social. A forma como agimos, pensamos, falamos, representa, segundo este autor, modos de vida diferentes de um determinado grupo social.

Tendo em conta as observações anteriores sobre a importância da apresentação pessoal e do corpo compreende-se melhor que o marketing possa ser utilizado para chamar a atenção do mercado para produtos, serviços, empresas, pessoas, lugares ou causas sociais. O MP refere-se, assim, ao conjunto de esforços destinados a cultivar a atenção, o interesse e preferências de um público-alvo por uma pessoa. (Kotler, 1992; Boone e Kurtz, 1998).

É, portanto, objetivo do MP criar e manter sólido o comprometimento de cada um de nós com a política da organização, e também atender plenamente às necessidades e expectativas do plano de carreira, em relação à qualidade dos serviços e contribuições prestados à organização. Todos devemos ter um plano de MP, pois cada indivíduo deve traçar objetivos para alcançar as suas metas, uma vez que sem focar o objetivo é impossível começar algo importante. (Borress, 1998).

### **1.3.Marca Pessoal**

Foi Peters (1997) quem apresentou o conceito de marca pessoal (*the brand called you*), tendo como premissa que o percurso pessoal dos indivíduos deve ser visto como uma marca. Cada indivíduo deve ser encarado como único, com características e competências, que reflitam as suas vantagens competitivas pessoais e os seus fatores críticos de sucesso, com vista à construção de uma reputação de confiança, que é essencial para a cooperação em trocas sociais (Wong e Boh, 2010), dado o poder do passa-palavra (*word of mouth*).

Schultz (1999), afirmou existir, ainda, um longo caminho a percorrer na promoção da Marca Pessoal. Se pesquisarmos na literatura do marketing, encontramos as primeiras referências sistematizadas à gestão de marcas datadas de 1930 e atribuídas à Procter & Gamble. Os debates iniciais abordavam, sobretudo, a questão operacional da sua gestão, ou seja, apresentavam as perspetivas táticas e não as análises estratégicas (Aaker e Joachimsthaler, 2000).

A evolução do conceito de marca surge associada ao próprio desenvolvimento do marketing, ao longo da primeira metade do século XX, interessado em conhecer melhor as formas de influenciar o comportamento dos consumidores. Aaker (1991) afirma que um dos fatores que distingue o marketing moderno é, precisamente, a importância atribuída à criação de marcas diferenciadas.

Pinto e Troiano (1993, in Pinho 1996) tentaram organizar as múltiplas definições, atribuindo ao conceito uma dupla dimensão: a dimensão de valor patrimonial das marcas e a dimensão de valor da sua gestão.

Segundo Aaker (1999) esta transposição das características humanas para objetos inanimados, como as marcas, encontra também grande aceitação junto dos psicólogos sociais (Bem e Funder, 1978; Prentice, 1987, Snyder e Gangestad, 1986), assim como junto dos publicitários (Biel, 1993; Ogilvy, 1983; Plummer, 1985). Aaker (1999: 45) argumenta que “*as atitudes dos objetos, como as marcas, que podem ser associados a traços de personalidade, fornecem benefícios auto expressivos e simbólicos aos consumidores*”, que influenciam os comportamentos de compra.

Já Montoya e Vandehey (2003) definem marca pessoal como a identidade pessoal, que estimula perceções precisas e repletas de significado, junto de uma audiência, sobre os valores e as qualidades que uma pessoa representa. É a sua imagem de marca.

Segundo estes autores uma marca é constituída por vários elementos: a aparência (estilo pessoal, vestuário, ...), o comportamento (atitude e valores), as competências (pessoais, sociais e profissionais) e a diferenciação (o que a torna única). Todos estes elementos têm de ser coerentes e estar sistematizados num plano de MP, de forma a tornar a marca reconhecida no mercado e ter notoriedade.

Importa esclarecer:

- ✓ A marca, como conceito mercadológico, refere-se a um termo, sinal, ou à combinação destes, e tem por objetivo distinguir uma oferta de outras. Na perspetiva legal, marca é um sinal de identidade, que tem por objetivo distinguir uma empresa ou produto da concorrência. Tanto numa direção, a do marketing, como na outra, a do direito, a marca incorpora características de identidade e representação e, nesse sentido, a marca é um signo. Remetendo à noção de Peirce (1977: 48) de signo, “*alguma coisa que representa algo para alguém*” a marca representa um objeto: empresa, produto, ideia, serviço... para alguém: consumidor real ou potencial e todos os públicos intérpretes deste signo (Perez, 2004).
- ✓ A imagem pode ser concebida como uma representação plástica, material ou aquilo que evoca uma determinada coisa por ter com ela alguma semelhança ou relação simbólica (Santaella e Nöth, 1998). Adicionalmente, a imagem pode ser produto da imaginação, consciente ou inconsciente. Peirce (1977) já afirmava que as imagens mentais, tais

como sonhos, visões e alucinações são signos, porque têm o poder de gerar efeitos de sentido.

A construção da imagem da marca, para além da receção de expressividades, envolve, ainda, um conjunto de experiências, impressões, posições e sentimentos que as pessoas apresentam em relação a um determinado objeto. Quando falamos de imagem empresarial, por exemplo, referimo-nos às experiências que os consumidores tiveram com esta empresa pelo uso de seus produtos, do seu posicionamento social, do comportamento dos seus executivos, do tratamento, que confere aos seus funcionários, das mensagens publicitárias que divulga... (Pierce, 1977).

Assim e de acordo com o exposto poder-se-á afirmar que o mundo das imagens divide-se em dois domínios:

<b>Domínio das imagens como representações visuais</b>	<b>Domínio imaterial das imagens, na nossa mente.</b>
Desenhos, pinturas, gravuras, fotografias e as imagens cinematográficas, televisivas, holo e infográficas pertencem a esse domínio. Imagens, nesse sentido, são objetos materiais ou signos, que representam o nosso meio ambiente visual.	Neste domínio, as imagens aparecem como visões, fantasias, imaginações, esquemas, modelos ou, em geral, como representações mentais

**Figura 2:** o mundo das imagens; dois domínios

Fonte: Elaboração Própria

## **CAPITULO II – PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA**

### **2.1 Breve História da Programação Neurolinguística – PNL**

A história da PNL é a história de uma sociedade improvável que criou uma inesperada sinergia que resultou num mundo de mudanças. No início dos anos 70, o futuro cofundador da PNL, Bandler, estudava matemática na Universidade da Califórnia, em Santa Cruz. No início, ele passava a maior parte do seu tempo a estudar Informática. Inspirado por um amigo de família que conhecia vários dos terapeutas inovadores da época, resolveu estudar psicologia. Após estudar cuidadosamente alguns desses famosos terapeutas, Bandler descobriu que, repetindo

totalmente os padrões pessoais de comportamento deles, poderia conseguir resultados positivos similares com outras pessoas. Essa descoberta tornou-se a base para a abordagem inicial de PNL conhecida como Modelagem da Excelência Humana (Bandler, 1976)

Mais tarde Bandler (1976) conheceu outro cofundador da PNL, Grinder, professor adjunto de linguística.

Descobrimos a semelhança de seus interesses, ambos (Bandler e Grinder) decidiram combinar os respectivos conhecimentos de Informática e linguística, junto com a capacidade para copiar comportamentos não-verbais, com o intuito de desenvolver uma "*linguagem de mudança*". Sistemáticamente, começaram a omitir o que achavam ser comportamentos irrelevantes (o sotaque alemão, o hábito de fumar) até descobrirem a essência das técnicas de Perl - o que fazia Perls ser diferente de outros terapeutas menos eficazes. Haviam, assim, iniciado a disciplina de Modelagem da Excelência Humana (Bandler, 1976).

Encorajados pelos seus sucessos, passaram a estudar um dos grandes fundadores da terapia de família, Satir, e o filósofo inovador e pensador de sistemas, Bateson (2003). Bandler reuniu as suas constatações originais na sua tese de mestrado, publicada mais tarde como o primeiro volume do livro "*The Structure of Magic*" (A Estrutura da Magia). Bandler e Grinder tinham tornado-se uma equipa, e as suas pesquisas continuaram a ser feitas com determinação. O que os diferenciava de muitas escolas de pensamento psicológico alternativo, cada vez mais numerosas na Califórnia naquela época, era a procura da essência da mudança. Ao procurar a essência da mudança nos melhores mestres que puderam encontrar, Bandler e Grinder questionaram o que mudar primeiro, o que era mais importante mudar, e por onde seria mais importante começar. Pela sua capacidade e crescente reputação, rapidamente conseguiram ser apresentados a alguns dos maiores exemplos de excelência humana no mundo, incluindo Milton, Erickson, fundador da Sociedade Americana de Hipnose Clínica e amplamente reconhecido como o mais notável hipnotizador do mundo (Bateson, 2003).

Na década de 1970, Erickson já era muito conhecido entre os profissionais da medicina e era até assunto de vários livros, mas poucos alunos seus conseguiam reproduzir o seu trabalho ou repetir os seus resultados. Erickson frequentemente era chamado de "*curandeiro ferido*", visto que muitos colegas seus achavam que os seus sofrimentos pessoais eram responsáveis por ele ter se tornado um terapeuta habilidoso e famoso mundialmente (Bateson, 2003).

A PNL foi ajustada em 1972 por Grinder, professor de linguística e Bandler, matemático e psicoterapeuta. Os dois homens tinham decidido estudar os excelentes resultados obtidos por

certos profissionais da psicoterapia e da comunicação, entre os quais Perls e Erickson. Bandler e Grinder resolveram reunir num só método os vários elementos identificados por estes ases da comunicação a fim de definir os termos de um saber fazer conducente, com toda a certeza, ao sucesso. Esta técnica desenvolveu-se e difundiu-se através de seminários destinados a quadros superiores, negociadores, pedagogos, ou terapeutas ou a todos os que desejavam adquirir técnicas de comunicação eficientes a aplicar no dia-a-dia (Bateson, 2003).

A PNL propõe sobretudo mobilizar os recursos do nosso inconsciente. Esses, são constituídos de experiencias e de conhecimentos esquecidos, de capacidades ainda não exploradas que estão à espera de se exprimir, pelo que cada um de nós devera distribuir maior importância à performance, à sua criatividade e à sua capacidade em se adaptar a uma qualquer situação. A este facto dá-se o nome de modelagem. Melhor conhecer os momentos em que nos sentimos eficientes e contentes permite construir uma caixa de ferramentas muito útil no momento em que deveremos enfrentar uma situação difícil (Azevedo, 2008).

Através de questões, a PNL permite assim aferir que um desejo inicial corresponde bem a um objetivo que merece ser alcançado, mas modificar os seus comportamentos passa, essencialmente, pela prática (Azevedo, 2008).

Oralmente, esta nova abordagem de comunicação e mudança começou a espalhar-se por todo o país. Com o livro, *"Frogs into Princes"* (Sapos em Príncipes - Summus), a tornar-se o primeiro best-seller sobre PNL. Em 1979, um extenso artigo sobre PNL foi publicado na revista *Psychology Today*, intitulado *"People Who Read People"* (Barnasque, 2007)

Hoje, a PNL é a essência de muitas abordagens para a comunicação e para a mudança popularizada por Robbins, Bradshaw e outros, com partículas de PNL que se inseriram nas práticas de vendas, seminários sobre comunicação, salas de aula e conversas. Assim, quando alguém fala de *"Modelagem da Excelência Humana"*, *"ficar em forma"*, *"criar rapport"*, *"criar um futuro atraente"* está a usar conceitos da PNL. (Andreas e Faulkner, 1995).

## 2.2 Programação Neurolinguística

Campeã da comunicação, a PNL ajuda-nos a desenvolver comportamentos de sucesso ensinando-nos a mobilizar os nossos recursos e a utilizar os nossos sentidos (Andreas e Faulkner, 1995).

A PNL é um conjunto de técnicas de comunicação e transformação de nós próprios que se interessa às nossas reações e às origens dos nossos comportamentos. Privilegia, assim, o como sobre o porque e propõe uma grelha de observação para melhorar a percepção que nós temos de nós próprios e dos outros. Permite, igualmente fixar objetivos e realizá-los. É uma ferramenta cuja chave reside na linguagem e utilização que cada um faz dos seus cinco sentidos e do seu corpo. A sua finalidade é permitir-nos programar e reproduzir os nossos modelos de sucesso (Andreas e Faulkner, 1995).

A PNL é, também, o estudo dos domínios, que promovem êxito no pensamento, na linguagem e no comportamento. É uma forma de codificar e reproduzir a excelência, e que permite alcançar, consistentemente, os resultados que se desejam, tanto a nível pessoal, como também para os negócios e para a eficácia na comunicação (Andreas e Faulkner, 1995).

Daí a necessidade de, mais tarde neste estudo, abordar o conceito de comunicação para dar resposta à investigação a que nos propomos “*A PNL e o MP: Efeitos na comunicação*”. Um número cada vez maior de empresas procura criar uma organização voltada para a aprendizagem: uma organização, na qual, os indivíduos administrem o seu próprio desenvolvimento, aprenda a utilizar as suas capacidades e a concretizar o seu potencial. Isso não se consegue, como se sabe agora, usando-se métodos do passado. A chave para o futuro está dentro dos indivíduos. É a capacidade de administrar os pensamentos, os seus conflitos e a sua experiência que fará a diferença entre os indivíduos e organizações, que abrirá caminho para um futuro novo, interessante e cooperativo e apontará aqueles que ficarão rapidamente à margem, tentando seguir os líderes. (Knight, 1998)

A PNL é, ainda, definida como o estudo da estrutura da experiência subjetiva. Pessoas que influenciaram Bandler e Grinder como Satir, conhecida pelo seu extraordinário insight na comunicação humana e na autoestima, Erickson (2005) e Perls (2005) tiveram, graças à PNL resultados espantosos com muitos dos seus clientes. A partir dos seus padrões linguísticos e comportamentais, Bandler e Grinder construíram novos modelos. Padrões que podem não ter estado disponíveis em qualquer dos modelos anteriores podem agora ser construídos, a partir da representação formal que os criadores da PNL desenvolveram. A partir do momento em que os modelos que constituem a PNL descrevem como o cérebro humano funciona, esses modelos têm sido usados para ensinar a fazê-lo funcionar melhor. A PNL não é, no entanto, um instrumento de diagnóstico. Ela só pode ser aplicada e só pode, portanto, ser ensinada de forma experimental. A PNL foi especificamente criada para nos permitir fazer a mágica, criando novas maneiras de entender como a comunicação verbal e não-verbal afetam o cérebro humano. Desta



forma ela, apresenta-se como uma oportunidade invulgar, não só de comunicarmo-nos melhor com nós mesmos e com os outros, mas também, de aprender como obter maior controle sobre o que nós consideramos funções automáticas da nossa própria neurologia. (Bandler, 2009)

Compilámos no quadro seguinte os três conceitos que nos permitem melhor compreender a PNL (Knight, 1998):

Programação	Neuro	Linguística
É a codificação da experiência. Um programa é uma série de etapas destinadas à concretização de uma meta específica. Os resultados alcançados e os efeitos gerados no indivíduo e nos outros são consequência de seus programas pessoais. Existe uma sequência de padrões de pensamento e comportamento que resulta em experiência. Através da conscientização dessas sequências, pode-se codificar a estrutura da própria experiência e a dos outros.	Refere-se ao sistema neurológico, à forma como se usam os sentidos - visão, audição, tato, paladar e olfato — para traduzir a experiência em padrões de pensamento, tanto conscientes quanto inconscientes. Está relacionado tanto à fisiologia quanto à mente, e ao seu funcionamento como um único sistema. Grande parte da PNL tenta aumentar a consciência em relação ao sistema neurológico e ensinar a administrá-lo.	Refere-se à forma como se usa a linguagem para entender a experiência e como comunica essa experiência aos outros. Os padrões de linguagem são uma expressão de quem se é e de como se pensa.

**Figura 3:** Os 3 conceitos, segundo Knight (1998) que permitem melhor compreender a PNL.

Fonte: Elaboração Própria

### 2.3 Modelagem

A PNL é um conjunto coordenado de conhecimentos e práticas no domínio da psicologia fundadas numa base pragmática de modelagem no que diz respeito à comunicação e à mudança, constituindo-se, portanto numa ferramenta importante de desenvolvimento humano (Knight, 1997).

A terminologia PNL integra três componentes essenciais da experiência humana: a neurologia, a linguagem e as nossas programações; o sistema neurológico regula o funcionamento do nosso corpo; a linguagem determina a nossa maneira de interagir com os outros e os nossos programas determinam o modelo do mundo que nós criamos (Knight, 1998).

Assim a PNL descreve de que forma as interações entre o pensamento (neuro) e a linguagem (linguística) organizam o funcionamento do nosso corpo e dos nossos comportamentos (programação) e os resultados que nós conseguimos. (Dilts, 2005)

A PNL caracteriza-se pela modelagem das pessoas com talento, isto é a descrição e a imitação de práticas e comportamentos de sucesso e a sua transmissão a quem os deseja adquirir. Os desenvolvimentos de que beneficiou a PNL ao longo dos anos abordam, essencialmente, a comunicação, a aprendizagem e a transformação humana com uma maior simplicidade e eficácia e para aplicações que dizem respeito ao crescimento dos indivíduos e das organizações (Knight, 1998).

O processo de codificação do talento é conhecido como modelagem. Quando nos colocamos no lugar de alguém e reproduzimos o que esse alguém faz, como o faz, e os resultados obtidos, estamos a realizar o processo de modelagem (Knight, 1998).

A modelagem envolve a reprodução da mesma sequência de padrões de pensamento, linguagem e comportamento do indivíduo. Para fazer isso, também é preciso assumir (embora temporariamente) a identidade e as crenças. De fato, usar uma metáfora da área de informática, está a inferir o código de programa necessário para demonstrar o talento e executando o programa como e quando quer. (Knight, 1998)

### **2.3.1 Modelagem nos Negócios**

A modelagem nos negócios levou a inovações significativas na forma de se ensinar as capacidades. Tradicionalmente, as empresas usaram programas de treino-padrão para transmitir essas capacidades. Na maioria das vezes, a preparação tinham que adaptar essas habilidades ao seu ambiente específico. Ora, existem padrões únicos que funcionam numa empresa e não funcionam na outra. A modelagem permite trazer à tona esses padrões específicos ao contexto a fim de reproduzir a excelência no seu próprio ambiente. Escolhendo as pessoas que excelam dentro de sua organização, não só se poderá reproduzir níveis de sucesso como também se

poderá ajudar modelos de excelência a alcançar maior consistência no seu desempenho (Knight, 1998).

*“O propósito de se modelar o talento nos negócios é reproduzir a excelência. Os programas executados podem ser específicos ao setor, ao cliente ou até mesmo ao local e ocasião. A excelência, como tal, é específica ao contexto. Pode descobrir-se que partes do programa agregam pouco ou nenhum valor e que outras podem ser desenvolvidas, resultando na ampliação do talento sob estudo.”* (Knight, 1998: 96)

De acordo com o exposto anteriormente, afere-se que a modelagem do comportamento envolve a observação e o mapeamento dos processos bem-sucedidos que formam a base de algum tipo de desempenho excepcional. O propósito da modelagem comportamental é criar um mapa ou modelo desse comportamento que pode ser usado para reproduzir ou simular algum aspecto deste desempenho; a realidade é tudo aquilo que nós entendemos que o seja, uma vez que os nossos mapas da realidade (por mais exatos que possam parecer) são sempre apenas mapas (Knight, 1997).

A crença de que as técnicas de mudança da PNL estão *"fora de explicação"* tem alguns resultados positivos específicos. Watzlawick (1992), discute a maneira radical com que ideias novas têm sido muitas vezes, recebidas com recusa. Ele compara esse fato com o de alguém que toca piano pela primeira vez e diz: *"Tocar piano não existe. Eu tentei tantas vezes, e não aconteceu nada."* (Watzlawick, 1992: 1). Infelizmente, quando alguém não aprendeu a *"ciência"* de tocar piano, e apenas viu os resultados mágicos, essa recusa é ainda mais provável. Além disso, se a magia não funcionar, o cliente poderá abandonar outra pressuposição muito útil ligada à PNL, qualquer que seja a noção de que ele é responsável pela própria vida, ou de que as pessoas podem, e muitas vezes conseguem, mudar a sua maneira de se comportar, facilmente.

Para que a PNL possa oferecer uma tecnologia de mudança de vida, é preciso lidar com a realidade de que a vida gera desafios. O psicólogo Seligman (1997) nota que, no último século, as expectativas das pessoas mudaram, na medida em que elas acreditam que tudo na vida deve acontecer da forma como elas querem. Como resultado, quando isso não acontece, elas supõem que algo terrível aconteceu, e ficam depressivas. Ele descreve essa reação como impotência aprendida. A capacidade que falta é de recompor os desafios como oportunidades. As pessoas de maior sucesso no mundo não são aquelas para as quais tudo funcionou perfeitamente, mas aquelas que sabem como encontrar utilidade e cada situação.

No entanto, a PNL tem-se desenvolvido além da modelagem dos processos do comportamento e do pensamento humano porque envolve a descoberta de como o cérbero (neuro) opera, a análise dos poderes da linguagem (linguística) e a comunicação não-verbal. Os resultados dessa análise são depois colocados em estratégias ou programas (programação) que podem ser usados para transferir essas habilidades para outras pessoas e áreas (Knight, 1998).

## 2.4 Rapport<sup>16</sup> – O Ingrediente Mágico

Como já vimos, existem ferramentas de análise do comportamento humano que auxiliam nas relações corporativas e de negociação em geral. A PNL e o Rapport são exemplos de ciências que estudam e identificam comportamentos (Parvatiyar e Sheth, 2000).

De facto, o Rapport é uma técnica eficiente e poderosa que consiste em espelhar a comunicação verbal e não-verbal do outro, tendo como resultado uma sintonia no diálogo que melhora relacionamentos pessoais e profissionais (Parvatiyar e Sheth, 2000).

Esta técnica aproxima e equipara a nossa visão do mundo à visão de outra pessoa sem que se precise aceitar o ponto de vista e os valores dessa pessoa, apenas compreende-os, respeitando e usando uma comunicação adequada (Parvatiyar e Sheth, 2000).

Assim, o Rapport está relacionado com sintonia e empatia, é a capacidade de entrar no mundo de alguém, o que ocasiona muitas vezes uma conversa positiva com pessoas que acabaram de se conhecer, uma abertura para um diálogo saudável, para uma negociação, para relação entre pessoas interessantes (Parvatiyar e Sheth, 2000).

Como tal, o Rapport em negociação, vendas e marketing, é primordial pois apresenta-se como um fator de sucesso, eliminando qualquer forma de imposição, criando um ambiente de confiança para negociações sustentáveis.

Se a PNL quiser ser um modelo de mudança, precisa de ser transmitida de uma maneira que desafie a impotência aprendida. Escreve Bolstad a esse respeito: "*A PNL não funciona. Você funciona. A PNL simplesmente explica como o individuo funciona, perfeitamente.*" (Bolstad, 2002:126).

---

<sup>16</sup> Relacionamento de confiança e responsabilidade.

Por sua vez Robbins explica:

*"Rapport é a capacidade de entrar no mundo de alguém, fazê-lo perceber que você o compreende e que você tem um forte vínculo com ele. É a capacidade de ir plenamente do seu mapa de mundo para o mapa de mundo do outro. É a essência da comunicação bem-sucedida."* (Robbins, 2005: 98)

Herron (2009) entende que as pessoas compram pelas suas próprias razões. Assim, a autora caracteriza clientes e associa-lhes comportamentos essenciais, “*ingredientes mágicos*”:

<b>Para clientes visuais</b>	Mostrar e Falar
<b>Para clientes auditivos</b>	Fazer perguntas e Falar, Falar, Falar
<b>Para clientes cinestésicos</b>	Ficar em contato com as emoções deles deixando-os " <i>sentir as coisas</i> "

**Figura 4:** Clientes e ingredientes mágicos

Fonte: Elaboração Própria

Embora o Rapport aconteça de forma natural, inconsciente e automática entre pessoas, existem algumas técnicas para o criar conscientemente em situação de comunicação. Relembramos a seguir essas técnicas, que apresentamos na tabela abaixo:

<b>Espelhamento</b>	O espelhamento remete para a forma como podemos melhorar, conscientemente, as nossas próprias capacidades de rapport. Aprender a duplicar os comportamentos de uma outra pessoa.
	<b>Os comportamentos incluem os seguintes aspetos</b>
	Postura corporal Gestos da mão Expressões faciais Mudança na posição do peso Respiração Movimento dos pés Movimento dos olhos

Acompanhamento	Tipos de acompanhamento		
	<p>Equiparação Cruzada é escolher acompanhar um comportamento com um correspondente, embora um movimento diferente.</p> <p>Tal como os programas de computador são uma sequência de códigos, os programas pessoais são uma sequência de códigos mentais e comportamentais. Ao caminhar, falar, dirigir, ler e rir, esses programas são conhecidos como estratégias.</p>		
Poder da Linguagem	<p>Nos negócios, em especial, a linguagem é uma poderosa ferramenta. É a moeda corrente das transações de negócios. Aprendendo a desenvolver o domínio da linguagem, pode:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar a qualidade das informações trocadas com outras pessoas;</li> <li>• Aumentar o nível de compreensão que se cria com a comunicação;</li> <li>• Influenciar o resultado da situação;</li> <li>• Investir-se e investir os outros de poder, desafiando as limitações que se refletem sobre a linguagem;</li> <li>• Superar a resistência consciente envolvendo o inconsciente;</li> <li>• Comunicar de forma cativante e atraente;</li> <li>• Enriquecer a linguagem e, conseqüentemente, a vida.</li> </ul>		
	Comunicação Enriquecida		
Estratégias inconscientes	<p>Identificar que o seu parceiro nas negociações tem uma estratégia de negociação que envolve:</p> <p>Criar uma imagem do que deseja (visual).</p> <p>Fazer a si mesmo uma pergunta sobre a viabilidade do resultado (auditivo).</p> <p>Ter uma sensação de certeza de que é isso que deseja (sentimentos).</p>		
Linguagem na Comunicação	<p>É possível "<i>codificar</i>" o estilo de redação e do discurso de qualquer grande comunicador.</p> <p>Eis aqui algumas das palavras-chave para cada um dos três sistemas, (Knight, 1998):</p>		
	Visual	Auditivo	Sentimentos/emotivo
	Ver	Som	Impacto

	Foco Claro Luminoso Imagem Embaçado Cor Visão Sombrio Aparência	Ouvir Falar Dizer Ruído Estouro Conversar Volume Alto Estalido	Gosto Sentir Toque Cheiro Tenso Duro Amargo Relaxado leve
<b>Padrões de Pensamento</b>	Os padrões de pensamento e a capacidade de geri-los constituem uma grande parte do que faz diferença na PNL.		
	<b>Padrões únicos de pensamento</b>		
	O cérebro é um recurso desconhecido, cuja maior parte não é utilizada. Absorvemos as informações, através de nossos sentidos: visão, audição, tato, paladar e olfato. Representamos essas informações, na nossa mente, como uma combinação desses sistemas sensórios. Os nossos padrões de pensamento fazem parte de nossa forma de "codificar" a experiência. Distinguimos diferentes formas de pensar:		
	<b>Visual</b> Pensa em imagens. Representa as ideias, lembranças e fantasias como imagens mentais.	<b>Auditiva</b> Pensa em sons. Esses sons podem ser vozes, ruídos	<b>Emotiva</b> Representa pensamentos sob a forma de sentimentos, que poderiam ser uma emoção interna ou o pensamento de um toque físico. Podemos incluir o paladar e olfato nessa categoria de sentimentos.

**Figura 5:** Rapport e técnicas

Fonte: Elaboração Própria

Assim e do ponto de vista físico, o espelhamento é uma "*cópia*", de um modo sutil, dos comportamentos de uma outra pessoa. Aprender a espelhar, intencionalmente, a fim de obter rapport, possibilita-nos melhorar a nossa comunicação com as outras pessoas e obter o apoio de todos os que encontrarmos, para nos ajudar a alcançar nossos resultados e objetivos. Forçados estamos em concordar com Robbins, ao afirmar que "*Você não quer clientes... você quer fãs enlouquecidos*" (Robbins, 2005: 15)

Uma diferença básica entre efeito espelho e acompanhamento é a sincronização. Enquanto o espelhamento é simultâneo com os movimentos da outra pessoa, o acompanhamento pode, às vezes, ter um "*tempo de demora*".

O sucesso pessoal baseia-se amplamente na capacidade de comunicação. O que se diz tem pouca importância, quando comparado à forma como se diz. Para se comunicar com perfeição, é importante saber usar uma linguagem, capaz de envolver o coração e a mente dos ouvintes.

Uma das descobertas iniciais da PNL foi que os comunicadores hábeis usavam a linguagem, de modo a criar um clima de confiança e compreensão. A diferença que fazia diferença era a capacidade instintiva do falante de adaptar a sua linguagem à linguagem do ouvinte. Um estudo dos bons comunicadores também revelou que estes utilizam, naturalmente, uma linguagem rica no uso de todos os sentidos.

Os excelentes comunicadores usam, naturalmente, o sistema preferido da pessoa para a qual se dirigem. Isso garante que falem a mesma língua do ouvinte e sejam entendidos com maior facilidade do que se usassem um sistema de representação do qual o ouvinte não gostasse. A comunicação enriquecida é a essência da motivação e do compromisso. Apele para os olhos, ouvidos e sentimentos dos ouvintes, assim obtém-se a compreensão e atenção. Os líderes inspiradores, ao longo da história, tiveram, instintivamente, a capacidade de capturar os corações e mentes de sua audiência. Entendendo os componentes da linguagem enriquecida.

#### **2.4.5 PNL e a importância da linguagem nos negócios**

Ainda relativamente à PNL e a sua importância nos negócios, Kemp explica que poucas empresas descobriram como o conjunto de ferramentas de PNL pode melhorar, dramaticamente, o desempenho do quadro de funcionários (Knight, 1998)



Segundo este autor, um dos aspetos mais fascinantes da PNL é descobrir como aproveitar o poder da linguagem para desenvolver um maior rapport com os clientes. Quando usamos a linguagem, de alguma forma, representamos as nossas ideias e cada um de nós faz isso de maneira diferente, a partir da nossa própria e única perspetiva (Knight, 1998)

Entendemos ser importante, de forma a justificar plenamente a realização do nosso estudo empírico, debruçarmo-nos de forma mais demorada, sobre os efeitos da PNL e do MP na comunicação, agora que explicitamos na tabela anterior as diversas técnicas facilitadoras de ambas (PNL e MP, Knight, 1998)

Para tal, recorreremos à exemplificação de diversas situações.

Para Kemp existem três maneiras principais pelas quais representamos o nosso pensamento, quando nos comunicamos com os outros e, apesar de todos usarmos uma combinação desses termos, cada pessoa tem uma tendência para um modo particular de expressão, que são os seguintes:

Visual	Eu Vejo	Auditivo	Eu oiço	Cinestésico	Eu sinto
Linguagem: Exemplos					
Linguagem Visual		Linguagem auditiva		Linguagem Cinestésica	
<i>"Vamos ver o que eu posso fazer."</i>		<i>"Estou ouvindo o que você está dizendo."</i>		<i>"Sinto que isso está certo."</i>	
<i>"Precisamos nos focar no que está à frente."</i>		<i>"Isso soa bem para mim."</i>		<i>"Tenho a sensação de que isso vai funcionar bem."</i>	
<i>"Eu fui bem claro sobre o que discutimos."</i>		<i>"Isso na verdade soa como uma música."</i>		<i>"É como tirar um peso dos meus ombros."</i>	

**Figura 6:** modos de expressão

Fonte: Elaboração Própria

As palavras e frases, que escolhemos e selecionamos são indicadores do nosso pensamento e das nossas intenções. Ao falar *"a mesma linguagem"* que os nossos clientes, aumentamos a possibilidade de construir o rapport e evitar falhas de comunicação. Se um cliente fala em linguagem predominantemente visual, então, o vendedor vai construir um melhor rapport se mudar para também usar a linguagem visual. Se administra um negócio, onde a maior parte da comunicação acontece, pelo telefone, vale a pena lembrar que a equipe está a trabalhar

principalmente num meio auditivo e, por isso, os elementos a seguir determinam o resultado de cada interação:

Conteúdo	O que diz
Tonalidade	Como expressa o que você diz
Volume	O som
Ritmo	A velocidade e o ritmo do que diz

**Figura 7:** elementos que influenciam cada interação

Fonte: Elaboração Própria

A razão pela qual se pode não lembrar de muitos apelos de venda é porque eles não foram muito memoráveis, porque a pessoa em questão não conseguiu obter e manter o seu interesse. Às vezes, o tom de voz no telefone é muito mais importante do que o conteúdo da comunicação. Outro tipo de padrão de linguagem na PNL é o "*predicado sugestivo*", dos quais damos os seguintes exemplos:

Exemplos de predicados sugestivos
<p><i>"Eu não sei quando vai perceber..."</i></p> <p><i>"Imagine -se..."</i></p> <p><i>"Isso seria algo como..."</i></p> <p><i>"Eu não sei quando..."</i></p>

**Figura 8:** Exemplos de predicados sugestivos

Fonte: Elaboração própria

Essas frases são também excelentes recursos no desenvolvimento da nossa capacidade de influenciar os outros. Cada frase faz o ouvinte antecipar o que irá seguir na conversa.

Tais padrões são também valiosos nas apresentações de negócios onde é importante manter o interesse do cliente.

#### 2.4.7 Linguagem em situações de atendimento ao cliente

Também a linguagem usada em situação de atendimento ao cliente é de supra importância, no contexto em estudo, pois em algumas circunstâncias o comunicador não está plenamente consciente de que frases específicas não transmitem a intenção original da comunicação ((Knight, 1998).

Eis alguns exemplos:

- ✓ *"Esperamos"*
- ✓ *"Tudo vai ficar bem"*
- ✓ *"Nós vamos tentar"*
- ✓ *"Todas as coisas são iguais"*
- ✓ *"Nossa intenção é"*

A linguagem é apenas uma parte de como nós comunicamos e existem muito mais padrões de linguagem na PNL. Quando exploramos o que ouvimos, abrimos a nossa mente para novas e interessantes possibilidades em todas as áreas da vida, afirma Knight (1998).

Importa, parece-nos, apresentar o processo de utilização do potencial total: Propriedade e Empowerment<sup>17</sup> (Erickson, 1998), entendendo-se por empowerment como o desafio em como fazê-lo. A PNL, e especificamente as habilidades de abordagem desenvolvidas por Grinder e Bandler, oferecem uma forma de investir na pessoa e nos outros tipos de empowerment. O empowerment começa de dentro. Começa com a capacidade de assumir responsabilidade pela sua própria experiência. É disso que trata a *"propriedade"* (Erickson, 1998).

A maioria dos anúncios é uma forma de metáfora: as melhores conseguirão promover o produto. As metáforas podem ter um estilo encantador, sedutor e hipnotizante. Os seus efeitos podem ser iluminadores, quando desenvolvidas e recontadas de forma construtiva, fazendo delas uma joia valiosa. Usadas de forma descuidada, podem ser prejudiciais perturbadoras (Knight, 1998).

As metáforas podem ser palavras simples, expressões ou histórias. Saber como construir uma metáfora ou uma história metafórica é saber como influenciar com elegância e respeito:

Metáforas Visuais	Metáforas em Histórias
As metáforas têm grande capacidade de melhorar a comunicação. Pessoas com excelente capacidade de comunicar e influenciar outras pessoas utilizam a metáfora para captar e manter a atenção.	A metáfora pode ser uma história desenvolvida, para se mostrar um argumento

**Figura 9:** metáforas

Fonte: Elaboração própria

<sup>17</sup> Delegação de autoridade

A metáfora respeita o poder do inconsciente, permitindo que chegue às suas próprias conclusões. Uma metáfora é como um quebra-cabeça - o inconsciente revira-a pelo avesso até encontrar uma solução adequada. O inconsciente ama o desafio que a metáfora apresenta (Knight, 1998).

Sendo assim, as metáforas passam ao largo de muitos bloqueios ou resistências conscientes e entram no inconsciente. O inconsciente responde ao desafio da metáfora, encontrando uma solução peculiar adequada à experiência e às necessidades do ouvinte. As metáforas são poderosas e memoráveis. Muitos dos oradores e líderes mais lembrados usam a metáfora como forma de comunicar o que desejam. (Knight, 1998).

As metáforas também são utilizadas no nosso dia-a-dia. As metáforas, utilizadas na linguagem de um indivíduo ou de uma empresa, proporcionam muitas pistas sobre os padrões, segundo os quais os indivíduos vivem e sobre a cultura da empresa, da qual fazem parte. (Knight, 1998).

Qualquer que seja a metáfora utilizada, ela surgirá sob a forma de palavras e expressões, que usamos e que influenciarão a nossa própria experiência e a dos outros em conversas e situações. (Knight, 1998).

Segundo Bernati (1998), a neurolinguística, propriamente dita, consiste em dominar as sete técnicas seguintes:

- ✓ Aplicar a técnica do Círculo de Excelência: quando se faz alguma coisa importante é preciso ativar o cérebro para realizar a tarefa com muita energia. A técnica do círculo de excelência é exatamente para encher de energia vital. Esta técnica aumenta a frequência das ondas eletromagnéticas do cérebro, deixando-o ativado, com o raciocínio e a memória muito aguçados.
- ✓ Estabelecer Rapport (Espelhar a outra pessoa): o rapport é a boa comunicação, a simpatia, que deve ser estabelecida entre pessoas para haver um bom entendimento. Para fazer rapport com outra pessoa, é preciso, inicialmente, “*espelhar*” essa pessoa, ou seja, devem-se fazer coisas semelhantes ao que essa pessoa está a fazer. Ao se fazer esse espelhamento (na postura corporal, no ritmo da respiração, na velocidade da fala, no tom de voz, nos gestos, ....) nos primeiros 3 ou 4 minutos do contato e depois tentar liderar a conversa (tentar deixar a pessoa no estado de espírito que nos interesse: à vontade, alegre, receptiva).
- ✓ Ter flexibilidade na comunicação, isto é, ser flexível em alguns pontos, no início da conversa, para ter a simpatia, a confiança da pessoa e, assim, conseguir alcançar os objetivos

deste contato. Para conseguir ser flexível numa conversa, é necessário aprender a dominar os sentimentos, usando, em todas as situações, o raciocínio lógico e não os sentimentos.

✓ Aprender os sistemas representativos das pessoas, isto é, estruturar as representações internas pelos cinco sentidos - visual, auditivo, cinestésico, gustativo, olfativo. Pelos sentidos, tem-se acesso ao mundo:

- ❖ Acesso Visual (Ver): a pessoa visual memoriza imagens, respira pelo tórax, tem leitura veloz, tem voz alta e rápida, faz imagem mental das coisas; fala palavras como: olha, observa, mostra, ilumina, imagina, parece, perspectiva, vejo-te mais tarde.
- ❖ Acesso Auditivo (Ouvir): a pessoa auditiva memoriza sons, tem respiração pelo meio do tórax, distrai-se facilmente, tem voz média com cadência, recorda o que escuta; repete muitas palavras como: ouça, escuta, o som, a música, harmoniza, silêncio, pergunta, falo contigo mais tarde.
- ❖ Acesso Cinestésico (Tocar): a pessoa cinestésica tem os olhos voltados para baixo, tem respiração pelo estômago, gosta de dramatizar, tem voz baixa e lenta, sente e mostra que sente; diz muitas palavras como: sente, segura, fazer contato, arranha, toca, sólido, sente o que te vou dizer.

✓ Aprender os sinais de acesso ocular das pessoas: pode-se saber que tipos de pensamento as pessoas estão a processar no cérebro (lembrando, criando imagens, sons, ...), dependendo de movimento dos olhos.

- ✓ Aprender a definir o filtro (Meta programa) das Pessoas: o filtro ou meta programa de uma pessoa é a maneira como ela decide no que prestar atenção e no que fazer (Bernati (1998).

✓ Distinguir os três tipos de pessoas: carpa, tubarão e golfinho:

<b>Carpa</b>	São pessoas que fogem de situações difíceis e se imobilizam ao menor perigo. São submissas e, obviamente, os outros pisam nela.
<b>Tubarão</b>	São pessoas agressivas, querem vencer pela força. Geralmente, o clima torna-se hostil na presença dessas pessoas.
<b>Golfinho</b>	São pessoas que usam a inteligência, a lógica, a simplicidade e a elegância para resolver seus problemas.

**Figura 10:** três tipos de Pessoas

Fonte: Elaboração Própria

Quando a empresa contribui para a vida das pessoas, oferecendo possibilidades de satisfação e realização e se as pessoas retribuïrem, colaborando com a vida da empresa, nasce a

cumplicidade. A melhor maneira de conseguir metas coletivas é fazer com que todos ganhem algo que lhes é importante. A organização que se aprende e se comunica é a que prospera (Davis, 2004).

#### 2.4.8 Imagem e Resultados

Tem-se dado muita atenção à "*imagem*" nos últimos anos — imagem pessoal, profissional e empresarial. O mundo dos negócios tornou-se muito mais consciente da imagem. Imagem é a impressão que se cria. Cada pessoa desenvolve uma impressão única, dependendo do que é importante para ela na sua forma de ver o mundo. Alguém que comunica a sua imagem, harmoniosamente, está sinalizando eficiente e amplamente seus resultados ao mundo. Não é surpreendente que o mundo sinalize em retorno, proporcionando oportunidades compatíveis com esses resultados. Coincidência é a dimensão de uma expressão harmoniosa de valores e resultados. A PNL é a diferença que faz diferença. São os elementos mais sutis do comportamento que comunicam a verdadeira imagem. (Knight, 1998).

Uma das maiores mudanças nos negócios foi o movimento pela preocupação com o cliente e a sua satisfação. A PNL e, em particular, o pensamento voltado para os resultados podem ter um impacto radical sobre o efeito que a organização causa nos seus clientes. A precisão e a disciplina do pensamento voltado para os resultados podem ser a diferença entre a satisfação (ou insatisfação) do cliente e seu deleite (Knight, 1998).

Vivemos num mundo de inovações e mudanças em alta velocidade. As pessoas e as empresas capazes de iniciar e introduzir as mudanças permanecerão na dianteira. São os líderes, os influenciadores. Se lhe faltarem visões, você poderá apenas reagir às mudanças que os outros impõem. Ter um resultado bem formado permitirá criar o próprio futuro (Knight, 1998).

A necessidade de desenvolver e manter interação é, pois, a habilidade mais importante na negociação. O único objetivo no início de uma negociação é desenvolver interação. Daí para a frente, é importante manter um controle mental total no nível da interação existente. Sem interação, não há negociação. Se, em qualquer momento, se perder a interação, deve-se reconstruí-la e continuar apenas quando se tiver restaurado. Quando se estabelece interação, os passos para a negociação tomam-se meramente lembretes à medida que a conversa flui. (Knight, 1998).

As negociações estabelecem os princípios centrais com base, nos quais cada lado toma as suas decisões. Identificando esses princípios centrais e encontrando uma solução, ganha-se um

acordo importante. Desta forma, um compromisso autêntico para com uma solução existirá, apenas se for construído com base nos valores de cada uma das partes envolvidas, isto é, construído sobre valores; os valores são, assim, princípios com base nos quais se orienta a vida e são fundamentais. Valores comuns unem as pessoas. Uma sociedade, um relacionamento, uma equipa e uma empresa só se podem unir se compartilharem valores comuns. A interação é um dos elementos mais importantes para uma comunicação eficaz. Com interação, os outros sentir-se-ão à vontade, optarão por estar porque será uma experiência satisfatória. Construindo-se interação, estiar-se-á a construir confiança e compreensão. E é assim que a PNL revela a forma como os comunicadores habilidosos e influenciadores constroem e mantêm a interação. (Dobrinsky, 2012)

Ao administrarmos mudanças para nós mesmos ou facilitá-las para os outros, um dos desafios é mantê-las e manter as emoções que geramos pelo caminho. Uma forma de fazê-lo é utilizar âncoras. Uma âncora é um estímulo; pode ser um som, uma imagem, um toque, odor ou sabor que provoca uma resposta consistente em você ou em outra pessoa (Dobrinsky, 2012)

## **2.5 Programação Neuroingística e Marketing Pessoal: Efeitos na Comunicação**

Para De Bidart (2004), o Marketing, a Informática e a Biotecnologia são áreas do conhecimento e do comportamento humano que moldaram e revolucionaram o Século XX. E, estamos longe de dar como esgotados os efeitos de suas ações. O Marketing, como campo autónomo de conhecimento e de ação, surgiu e cresceu nesse último século, criando uma forma própria, política, social e económica, de atuação, que organizou e moldou as nossas vidas quotidianas. A nossa maneira de ser e de agir, as nossas aspirações e realizações pessoais profissionais estão condicionadas pelas suas leis, podendo nos impulsionar na direção do alcance das nossas metas, quanto dificultar o seu desenvolvimento, levando-nos a frequentes revisões e reformulações e, às vezes, à desistência (De Bidart (2004).

Uma boa definição de Metas, à luz dos conceitos e técnicas da PNL, pode significar para uma pessoa física, um indivíduo, o mesmo que os complexos Planeamentos Estratégicos representam para empresas e instituições. Uma Meta bem definida, capaz de ser representada visual, auditiva e sinestesticamente, com prazos, que seja ecológica, com os recursos necessários devidamente elencados, já disponíveis ou prontos a se converterem em sub metas, (ou metas intermediárias), é ferramenta indispensável ao MP bem-sucedido. Numa abordagem profissional, MP é muito mais do que construir uma imagem ou perfil público. A imagem é como o público nos percebe e é determinante que sejamos percebidos adequadamente. Para isso, os conceitos e técnicas de

Comunicação oferecidas pela PNL em muito contribuirão. Rapport é fundamental, é a chave do sucesso da publicidade, fenômeno cultural dominante no mundo de hoje (De Bidart, 2004),

Mas Imagem é uma decorrência, uma consequência de uma construção pessoal sólida e elegante, cuja base é a identificação das aptidões naturais, das capacitações a serem adquiridas e da pesquisa e reconhecimento das condições do mercado. E para essas três ações, a PNL oferece-nos uma pletora de recursos e ferramentas, permitindo afirmar o seu valor, além de terapêutico, como instrumento pedagógico e mercadológico de crescimento pessoal e profissional<sup>18</sup>.

### **SÍNTESE DA PRIMEIRA PARTE**

Diante das informações bibliográficas, tratadas no presente trabalho, foi possível constatar que a PNL e o MP são estratégias utilizadas, no que respeita ao mundo dos negócios para desenvolver um diferencial competitivo que permite às empresas e a quem as dirige destacar-se no mercado.

Verifica-se, também, que os conceitos aqui explicitados, embora não uniformes entre os diversos autores citados, têm o seu foco principal a repousar no fato de desenvolverem uma relação de empatia com o “Outro”, promovendo uma contínua aprendizagem e, sobretudo, o que mais interessa para o nosso estudo, efeitos positivos na comunicação; permitem, também, a troca de conhecimentos para atingir os objetivos de ambas as partes, por exemplo, cliente e empresa.

O bom uso da PNL e do MP, sabemo-lo, pode acarretar muitas vantagens, nomeadamente competitivas e de retorno financeiro e, para isso, as organizações precisam estar preparadas para assumir os benefícios que essas técnicas oferecem.



## **PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO**

### **CAPÍTULO III – METODOLOGIA**

#### **3.1.Introdução**

Após esclarecer conceitos como os já indicados nas palavras-chave e estabelecer correlações entre eles, pretendemos investigar de acordo com os objetivos deste estudo. Assim, fez-se a definição e descrição dos procedimentos metodológicos escolhidos, determinados pelo tipo de estudo implementado.

De acordo com Zikmund (2003), a escolha da técnica para a recolha de dados depende do objetivo e do tipo de pesquisa. Yin (2009) identifica seis tipos de fonte de dados: documentação, registos, entrevista, observação direta, observação participativa e artefactos, realçando, todavia, que nenhum tipo é mais desejável que outro, fazendo depender a sua utilidade da contingência do objetivo do estudo.

A metodologia constitui um instrumento imprescindível para que se possa assegurar a qualidade e fiabilidade dos resultados de uma investigação (Fortin, 1999)

Segundo Fortin (1999), é no decurso desta fase que o investigador determina os métodos que utilizará para obter as respostas às questões de investigação colocadas ou às hipóteses formuladas. É com estas decisões metodológicas que se assegura a fiabilidade e a qualidade dos resultados de investigação.

#### **3.2.Metodologia de Investigação**

Ao longo da história, o desenvolvimento e a afirmação de qualquer disciplina científica foi sempre impulsionada graças à investigação, criando, assim, um corpo de conhecimentos próprios (Michel, 2005).

Segundo Michel (2005), pode-se entender metodologia como um caminho que se traça para atingir um certo objetivo. É portanto, a forma, o modo para resolver problemas e procurar respostas para as necessidades e dúvidas. A metodologia científica é um caminho que procura a

verdade num processo de pesquisa, ou aquisição de conhecimento; um caminho que investiga, utiliza procedimentos científicos, critérios normalizados e aceites pela ciência.

Fortin (2000:61) refere que *“nenhuma profissão poderá conhecer um desenvolvimento contínuo sem o contributo da investigação: esta permite determinar as esferas de aplicação que lhe são próprias e definir os seus alvos e objetivos junto da comunidade. Cada profissão deve ser capaz de fornecer aos seus membros uma base de conhecimentos teóricos sobre o qual assenta a sua prática (...)”* mesmo se sabemos, de acordo com Lopes (2001), que embora a investigação seja um fator de produção de qualidade, não significa que exista uma relação direta entre investigação e melhoria das práticas na área investigada. Até porque a mesma autora aponta outra condicionante que impede a aplicação de saberes produzidos pela investigação: a falta de condições no exercício profissional.

Por sua vez, Perrier, citado por Hesbeen (2006:146) afirma que *“a investigação é um caminho que se abre no que é parcialmente conhecido, mal conhecido ou desconhecido, para se saber mais e, a mais ou menos longo prazo, para se obterem melhores meios de ação”*.

Quanto a Gay L.R. (2003), define a investigação sendo baseada fundamentalmente na aplicabilidade dos resultados e no grau em que estes são função do controle da investigação.

Na elaboração deste documento serão utilizadas fontes de informação como revistas específicas da área, livros de referência sobre a temática em estudo, bem como trabalhos de investigação, já expostos, cuja área de pesquisa, em algum ponto, se relaciona com o tema que apresentamos para estudo.

Também foi feita uma análise de artigos de jornal e estudos disponíveis na Internet referentes aos tópicos de interesse sobre o tema em estudo; e a análise de documentos internos solicitados a várias entidades de apoio às empresas, designadamente as já citadas anteriormente. De acordo com Turato (2003), a análise documental é uma técnica de recolha de dados necessária em cada investigação, uma vez que constitui uma fonte importante de informação pertinente porque se debruça, muitas vezes, sobre documentos oficiais normativos, norteadores dos procedimentos a seguir nas organizações em estudo.

Atendendo aos objetivos definidos para o nosso estudo, optou-se por um estudo qualitativo, sendo que a fonte mais importante de informação adveio da realização de uma entrevista pessoal semiestruturada através da técnica de Focus Group.

### 3.3. Método da entrevista semiestruturada - Focus Group

A investigação qualitativa para Streubert e Carpenter (2002) possibilita encontrar respostas para questões centradas nas experiências sociais.

O trabalho do investigador neste estudo “(...) *consiste em aproximar-se desta experiência, em descrevê-la nas palavras dos participantes na investigação, em explicitá-la da forma mais fiel possível e em comunicá-la*”, segundo Benner (1994), citado por Fortin (1999: 149).

Streubert e Carpenter (2002: 49) mencionam na sua obra, que a fenomenologia é um método adequado à investigação de fenómenos importantes na enfermagem, uma vez que a prática da disciplina está submersa nas experiências de vida das pessoas e que a fenomenologia “...*é uma ciência cujo propósito é descrever um determinado fenómeno ou a aparência das coisas enquanto experiências vividas*”.

Lampreia (2001: 89) refere que “...*o uso duma metodologia qualitativa possibilita uma abordagem holística dos fenómenos humanos, dado que põe a tónica na exploração de riqueza e complexidade que os caracteriza*”.

A entrevista é provavelmente o método mais utilizado e mais importante na investigação qualitativa. Contrariamente às entrevistas estruturadas, a entrevista semiestruturada tende a ser flexível, permitindo colocar novas questões ou alterar a ordem destas, de modo a que haja um seguimento apropriado das respostas do entrevistado. Assim sendo, é possível obter respostas mais ricas e detalhadas, dando-se maior ênfase à própria perspectiva dos entrevistados, o que serve os objetivos deste estudo (Blanksvärd et al., 2007).

A técnica de Focus Group, normalmente caracteriza-se por ser uma entrevista não estruturada que pode ter origem num pequeno guião inicial que permite dar início à promoção da discussão de um assunto entre os elementos que compõem o grupo entrevistado, tornando-se assim numa entrevista semi-estruturada.

O Focus Group consiste na reunião de um pequeno grupo de participantes selecionados de uma população alvo definida, com o objectivo de estabelecerem uma discussão centrada em tópicos predefinidos e de interesse para a investigação em questão (Bloor et al., 2001; Morgan, 1998). Estas discussões de grupo orientadas ajudam a compreendermos melhor as experiências e crenças dos participantes. Este método assenta em três grandes forças, comuns a vários métodos de investigação qualitativa (Morgan, 1998):

1. Exploração e descoberta – devido a que o próprio grupo pode conversar sobre o que lhe interessa, permite que se possa aprender muito sobre um tema sem realmente ter grandes conhecimentos sobre ele.

2. Contexto e profundidade - “focus group” permitem compreender as complexas influências dos pensamentos e experiências das pessoas, através do encorajamento aos participantes para investigarem as formas em como são semelhantes e diferentes uns dos outros.

3. Interpretação – este tipo de método permite a compreensão de como as coisas são o que são e de como foram se tornaram assim.

O “focus group” acrescenta ainda a estas vantagens a partilha e a comparação de informações entre os participantes da discussão de grupo, são por isso mais abertos e menos predeterminados do que os questionários (Morgan, 1998).

Sendo o “focus group”, essencialmente, uma forma de ouvir e aprender com as pessoas através da discussão entre elas, ele permite-nos alcançar diferentes tipos de informação (Bloor et al., 2001):

1. O “focus group” permite salientar informações sobre o significado por detrás das avaliações dos grupos.

2. O “focus group” permite que informações sobre incertezas, ambiguidades e processos de grupos que levem e justifiquem as avaliações dos grupos, possam emergir.

3. O “focus group” também pode esclarecer sobre as influências normativas traçadas pelos grupos de modo a alcançarem as suas avaliações colectivas e juízos de valor.

Pelo exposto podemos concluir que o “focus group” permite-nos compreender melhor as características normativas do comportamento na medida em que as fontes das influências normativas são cada vez mais diversas, complexas e interactivas e que os indivíduos são eles próprios seres reflexivos, mais de uma colectividade do que propriamente das suas características individuais (Bloor et al., 2001). Desta forma o “focus group” permite estimular os membros de uma comunidade a articular as suposições normativas e permite gerar

informações associadas a um tópico predefinido com acesso privilegiado às conversas e relações formais e informais do grupo em questão.

Os “focus group” podem ser utilizados isoladamente como método de investigação. No entanto é mais vulgar encontrá-los como método adicional a outro, num processo de investigação, complementando-os (Bloor et al., 2001). Podem servir como pesquisa exploratória, como uma extensão de um inquérito, para ajudarem na interpretação dos resultados e como método de comunicação de resultados de investigação. O nosso objetivo é utilizar o “focus group” como meio de interpretação e de recolha de informação de modo a permitir compreender melhor a inter-relação entre a PNL e o MP nos seus efeitos de comunicação.

## **CAPÍTULO IV – ANÁLISE DE DADOS**

### **4.1 População e Amostra**

As decisões relativas à seleção dos participantes refletem a natureza do tópico a ser estudado e o objetivo específico do grupo, e refletem as preocupações epistemológicas sobre a natureza dos dados a serem recolhidos assim como pontos mais práticos como a facilidade de recrutamento, poder-se-ia por a questão de generalização dos resultados a obter, no entanto, segundo Bloor et al. (2001) e Krueger (1998), nos “focus group” não se podem generalizar os resultados, mas sim transferi-los. O conceito de transferência é aqui definido como sendo paralelo ao conceito de generalização, excepto que é a pessoa responsável pela investigação que decide se os resultados podem ser aplicados a outras situações, tendo em conta as condições, o ambiente e os procedimentos utilizados.

O número de “focus group” a realizar reflectem o plano de investigação, os pontos de vista que se pretendem obter e a diversidade de ideias que se pretendem comparar. O “focus group” exigem requisitos intensivos no recrutamento, transcrição e análise, por isso o seu número deve ser o mínimo possível (Bloor et al., 2001). Dadas as características da nossa amostra e o exposto aqui, decidimos que três grupos permitiam alcançar os objectivos da nossa investigação, a variabilidade de respostas necessárias e eficácia dos procedimentos.

Assim, a amostra foi constituída por um número restrito de pessoas, as entrevistas em grupo foram realizadas a três grupos previamente seleccionados, um grupo de Empresários de várias áreas de negócio, um grupo de Colaboradores no mercado de trabalho, também estes de áreas de atividade distintas, um grupo de Estudante candidatos a entrar no mercado de trabalho.

Dado que a interação entre os participantes é muito importante para o sucesso dos “focus group” ao se considerar a composição do grupo é preciso cuidado para evitar obter-se grupos heterogêneos de modo a se obter uma profundidade suficiente da informação. Os grupos também não devem ser compostos por indivíduos com pontos de vista conflituosos cuja discussão perturbe os restantes membros. Tendo isto em consideração os indivíduos que compõem os diferentes “focus group” a realizar serão compostos da seguinte forma:

- Grupo de Empresários ;

Entrevistado	Género	Idade	Atividade profissional	Habilitações
Entrevistado A	M	35	Mediação de Seguros	12.º ano
Entrevistado B	F	39	Técnica Superior Segurança no Trabalho	Licenciatura
Entrevistado C	M	32	Comercial	9.º ano
Entrevistado D	M	32	Arquiteto	Licenciado
Entrevistado E	M	38	Eng.º Civil	Licenciatura
Entrevistado F	M	48	Construção Civil	12.º ano
Entrevistado G	M	36	Designer	Licenciado
Entrevistado H	M	35	Comercial	12.º ano
Entrevistado I	F	33	Advogada	Licenciatura

**Figura 11:** Identificação dos Entrevistados

Fonte: Elaboração Própria

Os entrevistados deste grupo variam, em idade, entre os trinta e dois e os quarenta e oito anos, predominando, nos mesmos a licenciatura como habilitação literária, embora todos apresentem a escolaridade mínima obrigatória de acordo com as idades.

Do total de entrevistados, neste grupo, que participaram neste estudo, e conforme podemos constatar na figura 11, uma maioria expressiva de participante pertence ao sexo masculino.

- Grupo de Colaboradores ( Colocados mercado de trabalho);

Entrevistado	Género	Idade	Atividade profissional	Habilitações
Entrevistado A	F	28	Designer	Licenciatura
Entrevistado B	F	30	Administrativa	9.º ano
Entrevistado C	M	29	Empresário	9.º ano
Entrevistado D	F	40	Empregada Doméstica	11.º ano

Entrevistado E	F	30	Auxiliar de Educação	12.º ano
Entrevistado F	M	33	Eng.º Técnico de Sistemas de Iluminação	Licenciatura
Entrevistado G	F	34	Operária Fabril	6.º ano
Entrevistado H	M	54	Operária Fabril	6.º ano

**Figura 12:** Identificação dos Entrevistados

Fonte: Elaboração Própria

Do total de entrevistados, neste grupo, que participaram neste estudo, isto é, 8 participantes, e conforme podemos constatar na figura 12, uma maioria de participante pertence ao sexo feminino, embora se verifique claramente um maior equilíbrio entre os participantes dos dois géneros..

As atividades profissionais são variadas, assim como as idades que vão dos 28 aos 54 anos. Neste grupo de entrevistados, as habilitações são já de nível inferior às do grupo anterior, indo do 6º ano de escolaridade até à licenciatura (um entrevistado).

• Grupo de Estudantes (candidatos ao mercado do trabalho) :

Entrevistado	Género	Idade	Atividade profissional	Habilitações
Entrevistado A	F	18	Estudante	9.º ano
Entrevistado B	F	23	Estudante	9.º ano
Entrevistado C	F	25	Estudante	9.º ano
Entrevistado D	F	17	Estudante	9.º ano
Entrevistado E	F	23	Estudante	9.º ano
Entrevistado F	F	23	Estudante	9.º ano
Entrevistado G	F	19	Estudante	9.º ano
Entrevistado H	F	20	Estudante	9.º ano
Entrevistado I	F	21	Estudante	9.º ano
Entrevistado J	F	18	Estudante	9.º ano
Entrevistado K	F	20	Estudante	9.º ano
Entrevistado L	F	22	Estudante	9.º ano

**Figura 13:** Identificação dos Entrevistados

Fonte: Elaboração Própria

Do total de entrevistados, neste grupo, que participaram neste estudo, isto é, 11 participantes, e conforme podemos constatar na figura 13, todas pertencem ao sexo feminino. A escolaridade é

a mesma para todas, o 9º ano, o que se justifica pelo fato de todas pertencerem a uma turma do 10º ano do Curso de Cosmética e Cosmetologista de uma entidade particular de formação.

O facto dos elementos pertencentes a cada grupo serem elementos de grupos preexistentes só traz a vantagem de permitir um contexto mais natural para a discussão e facilidade de recrutamento (Bloor et al., 2001). O argumento de que os elementos do “focus group” terem de ser estranhos uns aos outros é um dos mitos deste método (Morgan, 1998), nem sempre isso é garantia de que assim os participantes tenham maior facilidade de expor as suas ideias diferentes, do que entre conhecidos. No nosso estudo ao recrutar os diferentes elementos para cada grupo asseguramos que a sua activa participação seria uma predisposição para pertencerem ao “focus group”.

O tamanho do grupo pode ser ditado por circunstâncias logísticas e em parte reflecte a natureza do tópico e as características dos indivíduos que compõem o grupo. Tem sido defendido que o tamanho ideal para cada “focus group” é de seis a oito participantes (Bloor et al., 2001). Grupos pequenos têm a vantagem quando o tópico de discussão é complexo ou se lidamos com especialistas, mas podem traduzir-se numa limitação da discussão ou em falha total se nenhum dos participantes comparecer. Em geral grandes grupos são difíceis de moderar e podem ser frustrantes para os participantes por não terem tempo suficiente para expressarem as suas ideias. Tendo em visto o exposto decidiu-se que cada “focus group” fosse composto por oito elementos. Desta forma garantia-se a possível diversidade de ideias, a eficácia da moderação e transcrição da discussão e consequente análise.

O recrutamento dos participantes para cada “focus group” foi realizado sem dificuldades tendo sido salientado a cada indivíduo selecionado a necessidade da sua sincera participação ativa na discussão tendo em conta o objetivo do estudo a alcançar.

A escolha do local da reunião a efectuar com os diferentes grupos foi decidida pela facilidade de deslocação dos participantes.

As entrevistas foram orientadas por um questionário de treze perguntas abertas, nas quais os entrevistados puderam falar livremente sobre o tema. Este guião foi construído com base em Bloor et al. (2001), quando afirma que nos “focus group” podem ser feitas algumas questões predeterminadas com o objectivo de estimular a discussão e assim compreender as razões e as normas que estão subjacentes às respostas dos grupos.



As perguntas deste guião foram definidas de acordo com o que pretendíamos alcançar na nossa investigação, tal como se expressa no quadro seguinte:

### Guião da Entrevista

Para a realização da entrevista foi utilizado o método de recolha de imagens e som acompanhado do guião construído que orientou os objetivos da entrevista.

Posteriormente, as entrevistas foram analisadas individualmente com o intuito de transcrição dos discursos obtidos de acordo com o guião traçado.

O último passo foi a constituição de um quadro geral, por forma a traçar a globalidade dos pontos de vista dos intervenientes da amostra que permitem a discussão dos resultados e respetiva conclusão do estudo.

Bloco Temático/	Objetivos Específicos	Questões orientadoras
Marca Pessoal	-Conhecer as perspetivas dos entrevistados sobre o Marketing Pessoal	<p>1. Sabem o que é a Marca Pessoal?</p> <p>Se sim então o que entendem por marca pessoal?</p> <p>Sob o prisma de que o sucesso do MP está em fazer com que as pessoas escolham outras pessoas para fazerem parte da vida delas, deve-se ter em conta a criação e o desenvolvimento da notoriedade e da imagem no processo de desenvolvimento do ciclo de vida da pessoa /marca.</p> <p>2. O que entende por Notoriedade?</p> <p>E por Imagem?</p> <p>3. O que entende fundamental para destacar a sua marca (das outras) ?</p> <p>4. Somos todos vendedores . E para</p>

		<p>triumfar no jogo do universo corporativo é necessário antes de tudo vendermo-nos enquanto marca pessoal. E que uma marca pessoal é consequência de um processo de diferenciação. Trabalha essa diferenciação? Como?</p>
	<p>- Identificar as percepções dos entrevistados quanto às qualidades às qualidades que mais valorizam nos outros.</p>	<p>5. O que mais valoriza nos seus colaboradores:</p> <p>a) POSITIVIDADE;</p> <p>b) FLEXIBILIDADE</p> <p>c) ORGANIZAÇÃO</p> <p>d) CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO</p> <p>e) FOCO</p> <p>6. Indique 1 característica que considere fundamental nos outros?</p> <p>7. Para si qual é a melhor maneira de ganhar visibilidade no trabalho?</p>
<p>Programação Neurolinguística (PNL)</p>	<p>-Identificar o perfil dos entrevistados e a forma de codificar e reproduzir a excelência que permite alcançar consistentemente os resultados desejados tanto a nível pessoal, como também para os negócios.</p>	<p>8. Trabalha o Mkt Pessoal(a sua marca) através da PNL?</p> <p>9. Utiliza alguma das seguintes técnicas de PNL:</p> <p>1ª Círculo de Excelência</p> <p>2ª Estabelecer Rapport</p> <p>3ª Ter Flexibilidade na Comunicação</p> <p>4ª Aprender os Sistemas Representativos das Pessoas</p>

		<p>5ª Aprender os Sinais de Acesso Ocular das Pessoas.</p> <p>6ª Aprender a Definir o Filtro (Metaprograma) das Pessoas</p> <p>7ª Tem conhecimento que existem Três Tipos de Pessoas: carpa, tubarão e golfinho.</p> <p>10. Quando se depara com problemas, prefere...</p> <p>(a) Soltar ideias?</p> <p>(b) Imaginar diferentes perspetivas?</p> <p>(c) Falar sobre as opções?</p> <p>11. Quando negocia, costuma...</p> <p>(a) Debater as opções?</p> <p>(b) Imaginar as possibilidades?</p> <p>(c) Ter uma atitude flexível?</p> <p>12. Durante reuniões, costuma...</p> <p>(a) Observar a visão dos outros?</p> <p>(b) Ouvir os comentários dos outros?</p> <p>(c) Sentir a pressão das discussões?</p> <p>13. Quando é desafiado, costuma ...</p> <p>(a) Enfrentar a outra pessoa?</p> <p>(b) Colocar-se no lugar da outra pessoa?</p> <p>(c) Esclarecer melhor o ponto de vista da outra pessoa?</p>
Fecho da entrevista	- Sugestões	<p>14. Deseja fazer algum comentário adicional sobre as temáticas apresentadas? Deseja fazer alguma sugestão?</p>

### 4.3 Planeamento e Recolha de Dados

A nossa preocupação centrou-se em criar um conjunto de condições físicas e humanas de modo a suavizar a relação, e perceber em que medida, a entrevista com filmagem sonora poderia afetar as respostas dos sujeitos. Na entrevista, procurámos controlar o nosso envolvimento com os sujeitos que aderiram à pesquisa, evitando desta forma possíveis e naturais enviesamentos do estudo.

As entrevistas realizaram-se durante o mês de Dezembro do ano de 2012, e o mês de Janeiro do ano de 2013, com a duração aproximada de 25 a 50 minutos cada uma.

Ao longo de cada entrevista, criámos tanto quanto possível um clima de privacidade, onde imperou uma escuta ativa, procurando demonstrar assim, que aquele espaço e tempo era-lhes dedicado.

A adoção deste tipo de procedimentos acabou por se revelar uma opção acertada, pois foi possível recolher dados particularmente interessantes e enriquecedores para a nossa análise.

Não queremos ainda deixar de referir que fomos surpreendidos por parte de alguns dos participantes no estudo sobre a apreciação e admiração por esta iniciativa, pelo que recebemos vários elogios pela escolha do tema e pelo conteúdo obtido através das entrevistas.

#### 4.3.1 Considerações Éticas

Toda a investigação efetuada junto de seres humanos levanta questões morais e éticas. No contexto deste trabalho não deixamos de as considerar de extrema importância. Como refere Fortin (1999: 16), “é importante tomar todas as disposições necessárias para proteger os direitos e liberdades das pessoas que participam na investigação”. A mesma autora refere cinco princípios ou direitos fundamentais que são aplicados aos seres humanos e que determinam neste estudo procedimentos específicos:

- Direito à autodeterminação
  - Respeitar a decisão dos participantes em participar ou não no estudo;
  - Informar os participantes da possibilidade de abandonar o estudo a qualquer momento do processo, sem ter de se justificar e que não lhe causará nenhum prejuízo.

- Direito à intimidade
  - Proteger a intimidade dos participantes;
  - Explicar que tem a liberdade de decidir sobre a extensão da informação a dar.
- Direito ao anonimato e à confidencialidade
  - Garantia de confidencialidade da informação;
  - Garantia do anonimato.
- Direito à proteção contra o desconforto e o prejuízo
  - Informar os participantes de não haver nenhum risco previsto, pois o estudo não lhe produz nenhum efeito favorável ou desfavorável;
  - Informar os participantes do risco temporário, já que vai ser um risco mínimo de sentir desconforto durante a investigação.
- Direito a um tratamento justo e equitativo
  - Explicar os objetivos do estudo;
  - Explicar que a sua escolha está diretamente ligada ao problema de investigação.

#### 4.4 Tratamento e Análise dos Dados

Para o tratamento de dados das entrevistas escolhemos proceder à análise de conteúdo, que é uma técnica que pretende analisar as narrativas dos participantes.

Esta etapa de tratamento e análise dos dados foi de suma importância já que permitiu desenvolver uma reflexão aprofundada, quer pela temática em estudo, quer pela metodologia de investigação utilizada. A este respeito o processo de tratamento e análise dos dados teve por base alguns princípios de conduta defendidos por alguns autores e de onde se destacam duas recomendações de Bogdan e Biklen (1994: 77): *“Seja autêntico quando escrever os resultados. (...) A característica mais importante de um investigador deve ser a sua devoção e fidelidade aos dados que obtém. Confeccionar ou distorcer dados constitui o pecado mortal do cientista.”* Como primeiro passo para o processo de tratamento e análise de dados realizou-se a transcrição das entrevistas, reproduzindo integralmente o registo do encontro e respeitando a sua enumeração de acordo com a sequência da recolha de dados.

Para Deslauriers (1991) citado por Fortin (1999: 306), a análise dos dados permite *“ (...) guiar o investigador na sua amostragem que é de natureza “intencional” e dá-lhe pistas sobre o que lhe resta descobrir sobre o fenómeno em estudo durante o processo de colheita de dados”*.

Assim, efetuou-se a análise dos dados concomitantes à recolha dos mesmos, no sentido de obter da análise preliminar, orientações para a própria recolha e que permitissem a clarificação e o ajustamento de outros procedimentos do processo de investigação, como sejam a definição definitiva dos objetivos do estudo, a delimitação do quadro teórico de referência e a compilação de documentação que permitisse fundamentar a análise dos dados.

A análise de conteúdo segundo Bardin (1977: 38) “ (...) é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Mas esta definição não é suficiente para a sua especificidade, é necessário complementá-la pondo em evidência a sua finalidade com refere o mesmo autor (1977: 38), “ (...) a intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou eventualmente, de receção) ”.

Assim, após uma leitura exaustiva das entrevistas foram sublinhadas as unidades de registo, tendo-lhes sido atribuído um significado de acordo com a categorização à priori e posteriormente agrupadas.

Este procedimento de categorização permitiu elaborar a análise de acordo com os objetivos do estudo, enquadramento teórico e informação disponível a partir das entrevistas.

#### **4.6 Apresentação, Análise e Discussão dos Dados**

Após a leitura exaustiva das entrevistas e de acordo com o processo metodológico descrito no capítulo anterior, foi feita a análise dos dados obtidos.

De acordo com os entrevistados, a Marca Pessoal é composta por diferentes elementos associados entre si, verificando que atualmente no mercado de trabalho é um fator de diferenciação, que agrega um conjunto de características como imagem, identidade, bem como uma referência simbólica, que identifica o produto, uma pessoa, uma forma de estar.

Na visão dos empresários é fundamental ter uma estratégia de Marketing Pessoal, assente na construção de notoriedade e credibilidade, ou seja numa imagem.

*“Tem haver com a criação de valor, é importante, quer seja numa marca ou seja numa pessoa, se essa marca acrescentar valor à sociedade vai ter sucesso, se a pessoa vai criar valor, essa*

*“pessoa vai ser valorizada, uma marca tem a sua grande força no passa palavra. Todas as técnicas vão confluír no passa palavra e esse passa palavra só acontece quando as pessoas reconhecem valor nessa marca, no que ela representa, nos valores que tem, A imagem não é só aquilo que se está a ver, mas também aquilo que se sente, o que se sente é mais importante do que a imagem que se vê, o mais importante são as emoções que nos criam. A imagem é aquilo que na realidade nós estamos a transmitir às outras pessoas. A imagem de uma marca é aquilo que o público apreende e nem sempre aquilo que nós estamos a transmitir.”* Entrevistado F

Outros, esclarecem, ainda que de forma sumária: *“Logotipo, um produto”* (Entrevistado A)

Outros, ainda, mostram à vontade para esclarecer o conceito de forma mais alargada *“Referência simbólica, que identifica o produto, uma pessoa, uma forma de estar, uma promoção”* (Entrevistado D)

*“Um conjunto de características no seu conjunto constroem a identidade”* (Entrevistado G)

*“Identidade da marca, do serviço ou do produto”* (Entrevistado I)

Os entrevistados do grupo b), consideram importante trabalhar a Marca Pessoal, assente na diferenciação e nas características individuais, evidenciando a postura íntegra, não relacionando esta postura a uma estratégia delineada.

*“Para além de sermos verdadeiros, temos de nos saber diferenciar, sermos exemplares e sermos os melhores, temos de ter uma postura que nos destaque dos outros que são iguais a nós e também se querem destacar.”* (Entrevistado A)

Para o grupo de candidatos ao mercado de trabalho a atitude, e a vontade de ter uma oportunidade, verificando que não existe uma preocupação na estratégia de construção da Marca Pessoal.

Na visão do grupo de empresários, surpreender e exceder expectativas é fundamental para alcançar o sucesso na comunicação.

*“Surpreender as pessoas, passa por apresentar soluções inovadoras, só dessa forma se consegue cativar a atenção, usar a criatividade. Conhecer quem está do outro lado para ajustar a forma do diálogo, para ir de encontro às expectativas. O consumidor quando procura*

*algo é porque precisa, é preciso perceber qual é a necessidade dele e a partir daí surpreendê-lo, com objetividade, propor soluções concretas constantemente, inovadoras para que ele se surpreenda.”* (Entrevistado D)

*“Criatividade a honestidade hoje em dia pode ser o maior ponto de diferenciação”* (Entrevistado A)

*“É preciso deslumbrar, exceder as expectativas, é importante a empatia com o cliente, torna-se mais simples surpreender e agarrar o cliente, ser inovador e desarmar-nos a concorrência não está muito preocupada com isso.”* (Entrevistado G)

Quando questionados quanto às qualidades que mais valorizam nos outros, podemos concluir que qualidades, com foco, disponibilidade e visão para apresentar soluções são as mais valorizadas no mercado de trabalho.

Na opinião dos entrevistados é unânime que a qualidade mais valorizada é a honestidade e transparência, para desta forma construir uma marca de sucesso e credibilidade no mercado.

Na opinião dos entrevistados estudar a Programação Neurolinguística, pode ajudar na negociação, adaptar desta forma a nossa linguagem de modo ao que os outros entendam. É de salientar que as respostas obtidas sobre as questões relacionadas com a PNL foram expressas e modo mais inseguro dado os silêncios identificados e a espera decorrida entre a questão e a respetiva resposta. Isto indica-nos, também corroborado pela postura mais desconfortável dos inquiridos, que existe alguma insegurança e falta de domínio nesta temática que se traduz no pouco à vontade evidenciado pelos entrevistados.

De acordo com os inquiridos estudar a Programação Neurolinguística, pode ajudar na negociação, adaptar desta forma a nossa linguagem de modo ao que os outros entendam. Pode ajudar a perceber como estimular a comunicação, e quais as principais ferramentas para alcançar os objetivos desejados.

*“Ajuda a saber como captar a atenção da pessoa, conseguir comunicar da melhor forma o nosso produto de acordo com o perfil de cada pessoa. Ajuda a encontrar a melhor forma de comunicar.”* (Entrevistado A)

De facto, tendo em conta o contexto económico-financeiro atual e as dificuldades que o mesmo atravessa, compreende-se a necessidade de identificar novos desafios, desenvolver e aplicar



novas técnicas e ferramentas – das quais fazem parte a PNL e o MP - para que empresas e profissionais de todas as áreas se mantenham competitivos e inovadores.

## 5. Conclusões

Tendo em conta as nossas pesquisas bibliográficas, verifica-se, de fato, a crescente importância destes dois conceitos – PNL e MP – nas economias modernas e, mesmo se o tema em análise – a PNL e o MP: efeitos na comunicação – é relativamente recente, devido às suas características próprias a sua importância tornou-se rapidamente internacional e transversal aos mais variados domínios para além do marketing e da comunicação.

Para o desenvolvimento do nosso trabalho foram, inicialmente, apresentados os dois conceitos supramencionados, mostrando as vantagens da sua aplicação, uma vez que é sabido que influenciam as práticas de marketing da nossa sociedade, formando, assim, um novo paradigma comportamental no âmbito do marketing e da comunicação.

Verifica-se, então, que cada vez mais a PNL está a conseguir implementar-se, mesmo com alguns entraves que não deixaremos de analisar ao longo do nosso estudo empírico.

Assim, encaramos como necessária uma maior divulgação e um maior incentivo ao uso da PNL e do MP para possibilitar mais confiança e mais segurança por parte dos diversos intervenientes nas interações; uma orientação para o ensino das competências inerentes a estas duas técnicas a particulares e a profissionais; e um maior enfoque na consciencialização de indivíduos e empresas acerca das vantagens que as mesmas podem representar para Portugal e a sua economia.

Esperemos que o presente estudo contribua para desfazer algumas dúvidas acerca da PNL e desperte outras questões inerentes a esta temática e à sua aplicabilidade na comunicação.

## 6. Limitações do estudo

As opções de investigação são per si uma limitação do estudo na medida em que não pretendíamos a generalização dos resultados mas a sua transferência, objetivo que foi alcançado através da técnica de entrevista utilizada. No entanto, temos de admitir que os grupos definidos foram selecionados por conveniência o que pode ter condicionado os resultados obtidos. Um maior equilíbrio entre o género, idade e habilitações em todos os grupos (e não só em alguns) poderia traduzir-se em respostas distintas.

## **7. Pistas de Investigação Futura**

Esta área de estudo oferece um campo de pesquisa instigante e desafiador, uma pesquisa adicional é necessária para resolver os casos contraditórios, explicar as exceções e confirmar os resultados obtidos, e desta forma a necessidade da aplicação teórica e prática das ferramentas da gestão da marca pessoal. O estudo da PNL como ferramenta para o MP contribui para o estudo do marketing, uma vez que, o MP é um desdobramento do marketing e surge como uma ferramenta para se alcançar o sucesso. Esta temática é pródiga de conceitos instigantes para a discussão académica.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, J., (1999). “The malleable self: the role of self-expression in persuasion”, Journal of Marketing Research, vol. 36;

AAKER, J.; Joachimsthaler, E. (2000). “*Brand Leadership*”, Brandweek, February, vol. 41, nº 8;

ANDERSON L., VALPATO M., ALDA R., GORLA S., MARQUES W. (2004) Éramos Onze, Cianorte – Paraná;

ANDREAS, S., FAULKNER, C. (1995) PNL a nova tecnologia do sucesso, CAMPUS;

ARAÚJO, L. C. G. de. (2004), Teoria Geral da Administração: aplicação e resultados nas empresas brasileiras. 1 ed. São Paulo: Atlas;

AZEVEDO, A. (2008), Rapport consigo mesmo. Portal CMC, 2008. Disponível em <[http://www.portalcmc.com.br/pnl\\_artigo15.htm](http://www.portalcmc.com.br/pnl_artigo15.htm)>. consultado em 05 mar. 2013.

BALASSIANO et al (2003), Carreiras e cidades: existe um melhor lugar para se fazer carreira? In: Encontro da associação nacional de pós-graduação em administração, 27,atibaria.anais. Rio de Janeiro: AMPAP;

BANDLER R., Grinder J. (1976) The structure of magic, Science and Behavior Books;

BARNASQUE, G. (2007), Afinal, o que é PROGRAMAÇÃO NEUROLINGÜÍSTICA? Golfinho, 1996. Disponível em <<http://www.golfinho.com.br>> Consultado em dez de 2013;

BERNATI, L. (1998) Leitura Dinâmica, Memorização e Neurolingüística. 2ª ed. São Paulo: Genbs;

BISCARO, A. W. (1999), Métodos e técnicas em T&D. In: BOOG, G. G. (coord.) Manual de treinamento e desenvolvimento. 3.ed. São Paulo: Makron Books;

BLANKS VÄRD, L.; CASTILLO, N.; & TOOLANEN, M. (2007). “*Service Recovery – How Companies Handle Customer Complaints*”. Última vez consultado no website da Luleå University of Technology consultado em 05/01/13 de <http://epubl.ltu.se/1402-1773/2007/142/LTU-CUPP-07142-SE.pdf>;

BLOOR, Michael, FRANKLAND, Jane, THOMAS, Michelle e ROBSON, Kate (2001) – “Focus group in social research”. Londres: Sage Publications.

BOLSTAD, R. (2002) A New Model Of Therapy Crown House, Bancyfelin, Wales;

CHANLAT, J.F. (1995). Que carreiras e para que sociedade,”*revista de administração de empresas*”, RAE.SAO PAULO,V.36P.14Nº1;

CHAVES, J. H. COUTINHO, C. P., (2002) – O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal. Revista Portuguesa de Educação, 2002, 15 (1), p. 221-243. Universidade do Minho, Portugal – Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/retrieve/940/ClaraCoutinho.pdf>. Consultado em Janeiro 2012;

COELHO, C.,U., F. (1997), Senac.DN.Gerência de Marketing.Senac/DN/DFP;

DAVID SON, J.P. (2000).Faça o seu MP e profissional. SÃO PAULO: Madras Editora;

DILTS, R. Mapas mentais, “*pensamento vírus*” e saúde. Golfinho, 2005. Disponível em <<http://www.golfinho.com.br>>. consultado em março 2013;

DOBRINSKY, M. (2012), PNL aplicada a los negocios, La técnica del éxito para las empresas y los empresarios, Ediciones lea, S.A; Argentina;

FISCHMAN, G. E. (2004), Reflexões sobre imagens, cultura visual e pesquisa educativa. In: CIAVATTA, M.; ALVES, N. A leitura de imagens na pesquisa social: história, comunicação e educação. São Paulo: Cortez;

FORTIN, M.F; (2006). -O Processo de Investigação: da conceção à realização, Loures: Lusociências;

GAY, L.R. (2003). Educational research: Competencies for analysis and application. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall;

GRANZIN, Kent L. e OLSEN, Janeen E. (1991) – “Characterising participants in activities protecting the environment: a focus on donating, recycling and conservation behaviours”. *Journal of Public Policy and Marketing*, Vol.: 10 (Fall), pp: 1-27.

HESBEEN, W. (2006), Trabalho de fim de curso, trabalho de humanidade: emergir como o autor do seu próprio pensamento, Loures: Lusociências;

KNIGHT, S. (1998), A Programação Neurolinguística e o Sucesso nos Negócios, Ediouro;

KOTLER, P. (2005), Marketing para o Século XXI. Sao Paulo: Pearson Printice Hall;

KOTLER P., ARMSTRONG G. (1997), Princípios de Marketing, Rio de Janeiro: LTC;

KOTLER, P. (1996), Administração de Marketing. 4. ed. São Paulo: Atlas;

KRUEGER, Richard, A. (1998) – “Developing questions for focus group”. Focus Group Kit, Vol.3. Londres: Sage Publications.

KRUEGER, Richard, A. (1998) – “Analyzing & reporting focus group results”. Focus Group Kit, Vol.6. Londres: Sage Publications.

LE BRETON, D. (2006), A Sociologia do Corpo. Petrópolis RJ. Editora Vozes;

LOPES, M. (consultant, 2001), Aprendizagem ao Longo da Vida – Inquérito à Educação e Formação de Adultos 2007, Lisbon;

MASLOW, A. (2002), Maslow no Gerenciamento. Rio de Janeiro. Ed. Qualitmark, Fox, K. R. (1999). The influence of physical activity on mental well-being. Public Health Nutrition;

MATARAZZO, C. (1995) Etiqueta sem Frescura. 3. ed. São Paulo: Melhoramentos;

MATARAZZO, C. (1999) Net.com.classe: um guia para ver virtualmente elegante. São Paulo: Companhia Melhoramentos;

MICHEL, M. H. (2005), Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. São Paulo: Atlas, 2005;

MORGAN, David L. (1998) – “The focus group guidebook”. Londres: Sage Publications

PARVATIYAR, A. e SHETH, J. N. (2000) *“The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing.”* In J. N. Sheth & A. Parvatiyar (Eds.), Handbook of Relationship Marketing (pp. 3-38. Thousand Oaks, CA: Sage Publications;

PIRES, S. R. I. (2004) Gestão da Cadeia de Suprimentos (Supply Chain Management) – Conceitos, Estratégias e Casos. São Paulo, Atlas;

SCHULTZ, D.E., (1999). *“What we dont' know”*, Marketing Management; vol. 8, nº 3;

SEBRAE. (2005), Boletim Estatístico de micro e pequenas empresas. Observatório Sebrae, primeiro semestre;

SELIGMAN, M.E.P. (1997) Learned Optimism, Random House;

TURATO, E. R. (2003). Tratado da metodologia da pesquisa clínico- qualitativa. Petrópolis R.J.: Editora Vozes;

WATZLAWICK P., (1997) How real is real? , Vintage Books;

YIN, R. (2009). Case Study Research: Design and Methods (2ª Ed) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications;

ZIKMUND, W.G. (2003). Princípios de pesquisa de marketing. São Paulo: Thompson

## WEBGRAFIA

Steve Andreas & Charles Faulkner " *Breve História da Programação Neurolingüística - PNL* ".

Disponível em: <<http://www.golfinho.com.br/>>. Última vez consultado em 07/01/2013

O artigo original "*NLP and the Importance of Language in Business*" disponível em:

<<http://www.tranceformingnlp.com>> Última vez consultado em 12/01/2013

Artigo publicado original disponível em:  
<http://www.gestaoelideranca.com.br/gestaoelideranca/principal/conteudo.asp?id=3444>. Última vez consultado em 16/01/2013

Artigo publicado em:  
<http://www.gestaoelideranca.com.br/gestaoelideranca/principal/conteudo.asp?id=3446> Última vez consultado em 07/01/2013

Revista Científica Eletônica de Administração – ISSN: 1676-6822, disponível em:  
<http://www.editorafaef.com.br>, Ano V – Número 9 – Dezembro de 2005 – Periódicos Semestral

Artigo, MP: Você é o Produto, Elaine Aparecida de Farias, Michelle Muniz, Patrícia de Oliveira, Roselene Dias, disponível em <http://www.aems.com.br> Última vez consultado em 14/01/2013

Artigo Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Santos – 29 de agosto a 2 de setembro de 2007, Última vez consultado em 17/02/2013

Tompkins, Penny; Lawley, James. Rapport – o ingrediente mágico. Disponível em: [www.cleanlanguage.co.uk](http://www.cleanlanguage.co.uk), Última vez consultado em 17/02/2013

O artigo original "*NLP and the Importance of Language in Business*" encontra-se no site [www.tranceformingnlp.com](http://www.tranceformingnlp.com), Última vez consultado em 18/02/2013



DAVIS, Arline. Artigo sobre comunicação e liderança. Disponível em: <<http://www.pnl nucleo.com.br>>. Última vez consultado em 17/02/2013

Lucia De Bidart Artigo publicado no Golfinho Impresso Nº74 de Março/2001, Última vez consultado em 19/02/2013

Sites:

[www.mulherdeclasse.com.br/marketing\\_pessoal](http://www.mulherdeclasse.com.br/marketing_pessoal), Última vez consultado em 10/12/2012;

[www.mironmarketeiropolitico.wordpress.com](http://www.mironmarketeiropolitico.wordpress.com), Última vez consultado em 15/01/2013;

[www.inesulfipar.edu.br](http://www.inesulfipar.edu.br), Última vez consultado em 20/01/2013;

[www.ebah.pt](http://www.ebah.pt), Última vez consultado em 19/02/2013;

[www.worldwidescience.org](http://www.worldwidescience.org), Última vez consultado em 17/02/2013;

[www.bocc.ubi.pt](http://www.bocc.ubi.pt), Última vez consultado em 17/02/2013;

[www.books.google.pt](http://www.books.google.pt), Última vez consultado em 30/03/2013;

[www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com), Última vez consultado em 27/02/2013;

[www.dl.acm.org](http://www.dl.acm.org), Última vez consultado em 17/02/2013;

[www.link.springer.com](http://www.link.springer.com), Última vez consultado em 20/03/2013;

[www.ieeexplore.ieee.org](http://www.ieeexplore.ieee.org), Última vez consultado em 22/03/2013;

[www.purenlp.com](http://www.purenlp.com), Última vez consultado em 19/03/2013;

[www.inst-informatica.pt](http://www.inst-informatica.pt), consultado em dezembro de 2013

[www.golfinho.com.br](http://www.golfinho.com.br), consultado em dezembro de 2012;

[www.ufpel.edu.br](http://www.ufpel.edu.br), consultado em janeiro de 2013;

## ANEXOS

## Anexo I – Guião da Entrevista

Guião da Entrevista

Entrevistado A: \_\_\_\_\_

Atividade Profissional \_\_\_\_\_ | Habilitações \_\_\_\_\_

Idade \_\_\_\_\_

Entrevistado B: \_\_\_\_\_

Atividade Profissional \_\_\_\_\_ | Habilitações \_\_\_\_\_

Idade \_\_\_\_\_

Entrevistado C: \_\_\_\_\_

Atividade Profissional \_\_\_\_\_ | Habilitações \_\_\_\_\_

Idade \_\_\_\_\_

Entrevistado D: \_\_\_\_\_

Atividade Profissional \_\_\_\_\_ | Habilitações \_\_\_\_\_

Idade \_\_\_\_\_

Entrevistado E: \_\_\_\_\_

Atividade Profissional \_\_\_\_\_ | Habilitações \_\_\_\_\_

Idade \_\_\_\_\_

Entrevistado F: \_\_\_\_\_

Atividade Profissional \_\_\_\_\_ | Habilitações \_\_\_\_\_

Idade \_\_\_\_\_

Entrevistado G: \_\_\_\_\_

Atividade Profissional \_\_\_\_\_ | Habilitações \_\_\_\_\_

Idade \_\_\_\_\_

Entrevistado H: \_\_\_\_\_

Atividade Profissional \_\_\_\_\_ | Habilitações \_\_\_\_\_

Idade \_\_\_\_\_

Entrevistado I: \_\_\_\_\_

Atividade Profissional \_\_\_\_\_ | Habilitações \_\_\_\_\_

Idade \_\_\_\_\_

Data e Hora: \_\_\_\_\_

A entrevista que vamos fazer tem como temas principais o MP/marca pessoal e a PNL

1. No mundo competitivo em que se vive, é grande a importância de marcar a diferença. O profissional deve construir uma marca pessoal no universo onde atua, sendo essa a sua principal ferramenta para se posicionar diante dos desafios.

Existem três maneiras principais pelas quais representamos o nosso pensamento quando nos comunicamos com os outros e, apesar de todos usarmos uma combinação desses termos, cada pessoa tem uma tendência para um modo particular de expressão, que são os seguintes:

Visual – "Eu vejo"

Auditivo – "Eu ouço"

Cinestésico – "Eu sinto"

Sabem o que é a Marca Pessoal?

Se sim então o que entendem por marca pessoal?

2. Sob o prisma de que o sucesso do MP está em fazer com que as pessoas escolham outras pessoas para fazerem parte da vida delas, deve-se ter em conta a criação e o desenvolvimento da notoriedade e da imagem no processo de desenvolvimento do ciclo de vida da pessoa /marca.

O que entende por Notoriedade? E por Imagem?

3. O que entende fundamental para destacar a sua marca (das outras) ?

4. Somos todos vendedores . E para triunfar no jogo do universo corporativo é necessário antes de tudo vendermo-nos enquanto marca pessoal. E que uma marca pessoal é consequência de um processo de diferenciação. Trabalha essa diferenciação? Como?

5. O que mais valoriza nos seus colaboradores:

- a) POSITIVIDADE;
- b) FLEXIBILIDADE
- c) ORGANIZAÇÃO
- d) CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO
- e) FOCO

6. Indique 1 característica que considere fundamental nos outros?

7. Para si qual é a melhor maneira de ganhar visibilidade no trabalho?

8. Programação Neurolinguística (PNL) é o estudo do que promove êxito no pensamento, na linguagem e no comportamento. É uma forma de codificar e reproduzir a excelência que lhe permite alcançar consistentemente os resultados que deseja tanto para a nível pessoal, como também para os negócios. Trabalha o Mkt Pessoal(a sua marca) através da PNL?

9. Utiliza alguma das seguintes técnicas de PNL:

1ª Círculo de Excelência: Esta técnica aumenta a frequência das ondas eletromagnéticas do cérebro, deixando-o ativado, com o raciocínio e a memória muito aguçados.

2ª Estabelecer Rapport (Espelhar a outra pessoa): o rapport é a boa comunicação, a simpatia, que deve ser estabelecida entre pessoas para haver um bom entendimento.

3ª Ter Flexibilidade na Comunicação: no início da conversa, para ter a simpatia, a confiança da pessoa e, assim, conseguir alcançar os objetivos deste contato

4ª Aprender os Sistemas Representativos das Pessoas: estrutura as representações internas pelos cinco sentidos - visual, auditivo, cinestésico, gustativo, olfativo.

5ª Aprender os Sinais de Acesso Ocular das Pessoas: pode-se saber que tipo de pensamento as pessoas estão processando no cérebro (lembrando, criando imagens, sons, etc.), dependendo de movimento dos olhos.

6ª Aprender a Definir o Filtro (Metaprograma) das Pessoas: o filtro ou metaprograma de uma pessoa é a maneira como ela decide no que prestar atenção e no que fazer.

7ª Tem conhecimento que existem Três Tipos de Pessoas: carpa, tubarão e golfinho.

Existem três maneiras principais pelas quais representamos o nosso pensamento quando nos comunicamos com os outros e, apesar de todos usarmos uma combinação desses termos, cada pessoa tem uma tendência para um modo particular de expressão, que são os seguintes:

Visual – "Eu vejo"

Auditivo – "Eu ouço"

Cinestésico – "Eu sinto"

Quando está num processo de negociação consegue identificar estes sistemas de representação na outra pessoa?

10. Quando se depara com problemas, prefere...

- (a) Soltar ideias?
- (b) Imaginar diferentes perspectivas?
- (c) Falar sobre as opções?

11. Quando negoceia, costuma...

- (a) Debater as opções?
- (b) Imaginar as possibilidades?
- (c) Ter uma atitude flexível?

12. Durante reuniões, costuma...

- (a) Observar a visão dos outros?
- (b) Ouvir os comentários dos outros?
- (c) Sentir a pressão das discussões?

13. Quando é desafiado, costuma ...

- (a) Enfrentar a outra pessoa?
- (b) Colocar-se no lugar da outra pessoa?
- (c) Esclarecer melhor o ponto de vista da outra pessoa?

14. Deseja fazer algum comentário adicional sobre as temáticas apresentadas? Deseja fazer alguma sugestão?

Muito obrigada pela sua colaboração!

## Anexo II – Transcrição das entrevistas realizadas

### a) Grupo de Empresário

Entrevista realizada ao grupo de empregadores, a 11 de Dezembro de 2012, na Incubadora de Empresas de Águeda,

Será possível analisar o conhecimento dos entrevistados no que respeita às técnicas de MP e às técnicas de Programação Neurolinguística,

Questão 1 - Sabem o que é a Marca Pessoal? Se sim então o que entendem por marca pessoal?

Entrevistado A: “Logotipo, um produto”

Entrevistado B: “Uma imagem”

Entrevistado C: “Imagem”

Entrevistado D: “Referência simbólica, que identifica o produto, uma pessoa, uma forma de estar, uma promoção”

Entrevistado E: “Imagem”

Entrevistado F: “Imagem”

Entrevistado G: “Um conjunto de características no seu conjunto constroem a identidade”

Entrevistado H: “Imagem”

Entrevistado I: “Identidade da marca, do serviço ou do produto”

Questão 2- O que entende por Notoriedade? E por Imagem?

Entrevistado A: “O trabalho que se vai fazendo diariamente e as pessoas irem reconhecendo, desta forma as pessoas vão associando a nossa imagem ao nosso trabalho, assim ao longo dos anos vai criar uma imagem de credibilidade, qualidade. A imagem pode apenas ser o princípio, podemos abrir algumas portas se as pessoas se identificarem, mas todo o restante trabalho (como o ser competente) é que vai dar suporte a essa imagem.”

Entrevistado B: “A base para construir a notoriedade é a Credibilidade, a postura da pessoa ajuda a comunicar a sua imagem.”

Entrevistado C: “Credibilidade e qualidade”

Entrevistado D: “Depende de cada negócio e da forma como nos queremos posicionar no mercado. A imagem representa uma forma de comunicação.”

Entrevistado E: “A imagem, a postura física pode ajudar, mas tem de ser complementada com uma bom trabalho, ser competente, cumprir prazos. Ter uma boa imagem não chega, é necessário apresentar um bom serviço.”

Entrevistado F: “Credibilidade”

Entrevistado G: “Tem haver com a criação de valor, importante, seja numa marca ou seja numa pessoa, se essa marca acrescentar valor à sociedade vai ter sucesso, se a pessoa vai criar valor, essa pessoa vai ser valorizada, uma marca tem a sua grande força no passa palavra, Todas as técnicas vão confluir numa que é o passa palavra e esse passa palavra só acontece quando as pessoas reconhecem valor nessa marca, no que ela representa, nos valores que tem, A imagem não é só aquilo que se está a ver, mas também aquilo que se sente, a que se sente é mais importante do que a imagem no sentido lato da palavra, o mais importante são as emoções que nos criam. A imagem é aquilo que na realidade nós estamos a transmitir às outras pessoas, .A imagem de uma marca é aquilo que o público apreende e nem sempre aquilo que nós estamos a transmitir.

Entrevistado H: A imagem é o rosto da pessoa, se a pessoa tem credibilidade, algo para dar ao mercado, a marca é reconhecida pelo trabalho da pessoa.”

Entrevistado I: “A imagem pode ajudar no primeiro contacto, mas se o conteúdo não corresponder à embalagem, o produto não irá ter credibilidade (o mesmo acontece com as pessoas) “

Questão 3 - O que entende fundamental para destacar a sua marca (das outras) ? Trabalha essa diferenciação? Como?

Entrevistado A: “No mercado a parte da imagem do MP, essas técnicas também já os nossos concorrentes sabem, nessa parte não consigo ser muito diferente, conseguimos ser diferentes é na credibilidade, na notoriedade, e no reconhecimento do trabalho.”

Entrevistado B: “Honestidade, o conhecimento do que estamos a vender, devemos conhecer as expectativas e conseguir identifica-las “

Entrevistado C: “ A atenção que damos ao cliente, como transmitimos o que pretendemos, o atendimento como fator de diferenciação. “

Entrevistado D: “Surpreender as pessoas, passa por apresentar soluções inovadoras, só dessa forma se consegue cativar a atenção. Usar a criatividade. Conhecer quem está do outro lado para ajustar a forma do dialogo, para ir de encontro às expectativas. O consumidor quando procura algo é porque precisa, é preciso perceber qual é a necessidade dele e a partir daí surpreende-lo, com objetividade, propor soluções concretas constantemente, inovadoras para que ele se surpreenda.”

Entrevistado E: “Ser melhor que os outros, cumprir prazos”

Entrevistado F: “O cliente já nos vê com uma certa imagem do que já criamos, de uma imagem que construímos ao longo do tempo.”



Entrevistado G: “É preciso deslumbrar, exceder as expectativas, é importante a empatia com o cliente, torna-se mais simples surpreender e agarrar o cliente, ser inovador e desarmar-nos a concorrência não está muito preocupada com isso.”

Entrevistado H: “Conhecer bem a quem se dirige para ajustar a oferta às necessidades do público alvo a que se dirige.”

Entrevistado I: “Disponibilidade para ouvir as pessoas, capacidade de resposta, no meu caso a procura do serviço vem pela empatia. A parte emotiva é muito importante, estar atenta a fragilidade e à parte emotiva do cliente, são factos que tem de ser interpretados.”

Questão 4 - O que mais valoriza nos seus colaboradores:

- a) POSITIVIDADE;
- b) FLEXIBILIDADE
- c) ORGANIZAÇÃO
- d) CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO
- e) FOCO

Entrevistado A: “Disponibilidade para o cliente e a flexibilidade para abranger várias áreas, capacidade de se adaptar à pessoa que está a falar.”

Entrevistado B: “Organização para efetuar o trabalho.”

Entrevistado C: “Foco”

Entrevistado D: “Criatividade e o foco”

Entrevistado E: “Foco”

Entrevistado F: “Foco”

Entrevistado G: “Pessoas com diferentes características, depende da área. Depende da função para a qual queremos a pessoa. Organização e foco, por exemplo se for para funções de marketing, se for para funções de design criatividade, capacidade de inovar e deslumbrar.”

Entrevistado H: “Foco, disponibilidade e visão para apresentar soluções.”

Entrevistado I: “Organização.”

Questão 5 - Indique 1 característica que considere fundamental nos outros?

Entrevistado A: “Frontalidade, Honestidade”

Entrevistado B: “Frontalidade”

Entrevistado C: “Frontalidade, Honestidade”

Entrevistado D: “Honestidade “

Entrevistado E: “Transparência”

Entrevistado F: “Transparência”

Entrevistado G: “Honestidade”

Entrevistado H: “Honestidade “

Entrevistado I: “Transparência”

Questão 6 - Para si qual é a melhor maneira de ganhar visibilidade no trabalho?

Entrevistado A: “Não nos basta fazer um bom trabalho, também temos de o mostrar é aí que entra o marketing, para crescer é necessária a ajuda do marketing, para fazer chegar aos nossos clientes esse nosso trabalho.”

Entrevistado B: “Prestando um bom serviço, Bom trabalho, Networking dando-nos a conhecer”

Entrevistado C: Não comentou

Entrevistado D: “Evidenciando o sentido de responsabilidade Fazendo Promoção “

Entrevistado E: Não comentou

Entrevistado F: Não comentou

Entrevistado G: “Imagem”

Entrevistado H: Não comentou

Entrevistado I: Não comentou

Questão 7 - Trabalha o MP(a sua marca) através da Programação Neurolinguística?

Entrevistado A: Não comentou

Entrevistado B: “Estudar a Programação Neurolinguística, pode ajudar na negociação, adaptar a nossa linguagem de modo ao que os outros entendam.”

Entrevistado C: Não comentou

Entrevistado D: Não comentou

Entrevistado E: Não comentou

Entrevistado F: Não comentou

Entrevistado G: Não comentou

Entrevistado H: Não comentou

Entrevistado I: Não comentou

Questão 8 - Utiliza alguma das seguintes técnicas de PNL:

a) Círculo de Excelência:

Entrevistado A: Não conhece

Entrevistado B: Não conhece

Entrevistado C: Não conhece

Entrevistado D: Não conhece

Entrevistado E: Não conhece

Entrevistado F: Não conhece

Entrevistado G: Não conhece

Entrevistado H: Não conhece

Entrevistado I: Não conhece

b) Estabelecer Rapport

Entrevistado A: “De forma consciente não.”

Entrevistado B: “Atitude, tentamos ajustar a nossa postura à pessoa”

Entrevistado C: Não conhece

Entrevistado D: “Há essa necessidade”

Entrevistado E: Não conhece

Entrevistado F: Não conhece

Entrevistado G: Não conhece

Entrevistado H: Não conhece

Entrevistado I: Não conhece

c) Ter Flexibilidade na Comunicação

Entrevistado A: Sim, utiliza

Entrevistado B: Sim, utiliza

Entrevistado C: Sim, utiliza

Entrevistado D: Sim, utiliza

Entrevistado E: Sim, utiliza

Entrevistado F: Sim, utiliza

Entrevistado G: “Sim há necessidade de adaptar á linguagem do cliente para que ele perceba a mensagem.”

Entrevistado H: Sim, utiliza

Entrevistado I: “Sim, para conseguir passar a mensagem.”

d) Aprender os Sistemas Representativos das Pessoas

Entrevistado A: “Sim, já teve várias formações, mas tem dificuldade de identificar, onde se encaixa cada pessoa, Determinadas pessoas conseguimos, mas isso é um caso esporádico, não consigo identificar imediatamente.”

Entrevistado B: Não conhece

Entrevistado C: Não conhece

Entrevistado D: Não conhece

Entrevistado E: Não conhece

Entrevistado F: Não conhece

Entrevistado G: Não conhece

Entrevistado H: Não conhece

Entrevistado I: Não conhece

e) Aprender os Sinais de Acesso Ocular das Pessoas

Entrevistado A: “Depende das áreas, para se entender como se pode chegar a essa análise, nos serviços o que diferencia é o preço e a qualidade do serviço, nem todas as pessoas tem uma parte emocional, muitas pessoas tomam decisões pela parte racional.”

Entrevistado B: “Sim, pelo olhar conseguimos, ver muito bem como a pessoa reage ao que estamos a dizer.”

Entrevistado C: Não conhece

Entrevistado D: Não conhece

Entrevistado E: Não conhece

Entrevistado F: Não conhece

Entrevistado G: “Todas as pessoas tendem a tomar as decisões de forma emocional, na realidade grande parte das nossas opções são emocionais. A variável preço pode não ser racional, também nesta variável entra a parte emocional. A parte racional pode ser só uma justificação para a parte emocional.”

Entrevistado H: Não conhece

Entrevistado I: “Pelo olhar vamos entendendo o envolvimento da pessoa na conversa, de acordo com o olhar conseguimos entender que tipo de pessoas temos, temos a possibilidade de colocar alternativas para o que a pessoa pretende.”

f) Aprender a Definir o Filtro (Metaprograma) das Pessoas

Entrevistado A: Sim aplica

Entrevistado B: Sim aplica

Entrevistado C: Sim aplica

Entrevistado D: Sim aplica

Entrevistado E: Sim aplica

Entrevistado F: Sim aplica

Entrevistado G: Sim aplica

Entrevistado H: Sim aplica

Entrevistado I: Sim aplica

Questão 9 - Quando se depara com problemas, prefere...

Entrevistado A: Não respondeu

Entrevistado B: “Pode ser o que mos de fazer., falar sobre as opções”

Entrevistado C: Não respondeu

Entrevistado D: “Soltar ideias.”

Entrevistado E: Não respondeu

Entrevistado F: Não respondeu

Entrevistado G: “Depende se dominamos o assunto.”

Entrevistado H: “Falar sobre as opções”

Entrevistado I: “Falar sobre as opções, mesmo analisando o assunto podemos ser surpreendidos.”

Questão 10 - Quando negoceia, costuma...

Entrevistado A: “Ter uma atitude flexível”

Entrevistado B: Não respondeu

Entrevistado C: Não respondeu

Entrevistado D: “Ter uma atitude flexível”

Entrevistado E: “Debater as opções, as pessoas muitas vezes não tem conhecimento para debater as opções.”

Entrevistado F: “Debater as opções, ter uma atitude flexível”

Entrevistado G: “Muitas das vezes as pessoas não sabem o que querem, por norma recolher informação, começa por capturar informação depois Debater as opções.”

Entrevistado H: Não respondeu

Entrevistado I: “Imaginar as possibilidades, debater as opções”

Questão 11 - Durante reuniões, costuma...

Entrevistado A: “A pressão pode funcionar como um fator de motivação, quando há pressão há interesse.”

Entrevistado B: Não respondeu

Entrevistado C: Não respondeu

Entrevistado D: Não respondeu

Entrevistado E: Não respondeu

Entrevistado F: Não respondeu

Entrevistado G: “Sou uma pessoa visual, mas gosto de sentir a pressão das discussões, ajuda a entender o que a pessoa quer.”

Entrevistado H: “Ouvir os comentários dos outros.”

Entrevistado I: “A pressão pode funcionar como um fator de motivação, quando há pressão há interesse. Ouvir os comentários dos outros.”

Questão 12 - Quando é desafiado, costuma ...

Entrevistado A: “Esclarecer melhor o ponto de vista da outra pessoa, Colocar-se no lugar da outra pessoa.”

Entrevistado B: “Esclarecer melhor o ponto de vista da outra pessoa.”

Entrevistado C: Não respondeu

Entrevistado D: Não respondeu

Entrevistado E: “Enfrentar a outra pessoa.”

Entrevistado F: Não respondeu

Entrevistado G: . “Esclarecer melhor o ponto de vista da outra pessoa, Colocar-se no lugar da outra pessoa, Tem dificuldade em fazer-lo.”

Entrevistado H: Não respondeu

Entrevistado I: Não respondeu

b) Grupo de Pessoas colocadas no mercado de trabalho

Entrevista realizada ao grupo de ativos no mercado de trabalho, a 07 de Janeiro de 2013, na Incubadora de Empresas de Águeda,

Será possível analisar o conhecimento dos entrevistados no que respeita às técnicas de MP e às técnicas de Programação Neurolinguística,

Questão 1 - Sabem o que é a Marca Pessoal? Se sim então o que entendem por marca pessoal?

Entrevistado A: “Sim perante uma empresa ou a nossa situação profissional, construímos melhor a nossa marca, de forma a passar melhor o que queremos transmitir, temos que ser o que o contexto nos pede para ser, marcando a diferença.”

Entrevistado B: “Sim”

Entrevistado C: “Sim”

Entrevistado D: “Sim. Temos de nos saber adaptar em todas as situações, Para vender a nossa imagem às vezes não somos nós próprios, ajustamo-nos ao momento “

Entrevistado E: “Sim”

Entrevistado F: “Sim Um exemplo de MP, é o caso do marketing político, criam a sua imagem em função do seu público alvo. Através da sua imagem mostra o que pretende, hoje em dia já é muito trabalhada essa imagem. No meio profissional, muitas vezes uma empresa é conhecida pelas pessoas. A imagem da empresa não é só o produto é também as pessoas “

Entrevistado G: .”Sim, o que muitas vezes vende não é só o produto, mas sim a pessoa, a confiança que a pessoa transmite ao cliente.”

Entrevistado H: “Sim. A persistência, a concorrência é muito forte, a pessoa tem de ter uma apresentação cuidada.”

Questão 2- O que entende por Notoriedade? E por Imagem?

Entrevistado A: “Para além de sermos verdadeiros, temos de nos saber diferenciar, sermos exemplares e sermos os melhores, temos de ter uma postura que nos destaque dos outros que são iguais a nós e também se querem destacar.”

Entrevistado B: Não respondeu

Entrevistado C: Não respondeu

Entrevistado D: “Para construir a notoriedade temos de ser verdadeiros, a imagem não é o mais importante a pessoa deve ser vista pelo que tem no seu interior. Por vezes a imagem não corresponde às expectativas criadas.”

Entrevistado E: “Ser verdadeiros.”

Entrevistado F: “A nossa presença “

Entrevistado G: “Até pelo tom de voz nós associamos determinadas características à pessoa.”

Entrevistado H: “As qualidades pessoais, embora a imagem física possa ser importante, mas a maneira da pessoa ser, avalio as pessoas (se cativa ou não) pela forma como comunicam.”

Questão 3 - O que entende fundamental para destacar a sua marca (das outras) ? Trabalha essa diferenciação? Como?

Entrevistado A: “Criatividade a honestidade hoje em dia pode ser o maior ponto de diferenciação”

Entrevistado B: “Humildade e Compreensivo “

Entrevistado C: Não respondeu

Entrevistado D: “Ser verdadeiro, Muitas das vezes o estar condicionado a nível profissional pode levar á frustração.”

Entrevistado E: “Transparência”

Entrevistado F: “Dedicado. Na conjuntura atual, trabalhar essa diferenciação depende muito do ambiente onde estamos inseridos. Muitas das vezes não podemos ser exatamente o que gostaríamos, estamos condicionados pelos objetivos propostos pela organização.”

Entrevistado G: “Nem sempre, trabalho essa diferenciação. Tem muito haver com o estado de espírito.”

Entrevistado H: “Honestidade.”

Questão 4 - O que mais valoriza nos outros:

- f) POSITIVIDADE;
- g) FLEXIBILIDADE
- h) ORGANIZAÇÃO
- i) CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO
- j) FOCO

Entrevistado A: Não respondeu

Entrevistado B: “Todas são importantes, destaco a organização.”

Entrevistado C: Não respondeu

Entrevistado D: “Todas elas são importantes, em todos os trabalhos é um conjunto, o ideal é conseguir conjugar todas as diferentes características, cada pessoa tem de dar o máximo de si, dar o seu melhor no que faz.”

Entrevistado E: Não respondeu

Entrevistado F: “Foco. O organograma de uma empresa em que tem os diferentes departamentos com as suas responsabilidades é um bom exemplo, temos de saber o que vamos fazer para em cada função dar o seu melhor, depende das funções.”

Entrevistado G: “Dar o melhor no que fazemos.”

Entrevistado H: “Foco”

Questão 5 - Indique 1 característica que considere fundamental nos outros?

Entrevistado A: Não respondeu

Entrevistado B: “Sinceridade”

Entrevistado C: Não respondeu

Entrevistado D: “Ser a pessoa mesma. Saber lidar com as qualidades de cada um, temos de saber lidar com isso, a pessoa não quer vender o que não é. Eu vivo com os meus erros. A pessoa deixa transparecer o que na realidade é. As pessoas hoje em dia tentam passar uma coisa que não são.”

Entrevistado E: “Sinceridade. As pessoas muitas das vezes valorizam-se pelo que tem e não pelo que é”

Entrevistado F: “Respeitar o outro. Humildade, respeito pelo passado e pelo futuro.”

Entrevistado G: . Não respondeu

Entrevistado H: “Sinceridade.”

Questão 6 - Para si qual é a melhor maneira de ganhar visibilidade no trabalho?



Entrevistado A: “Para além de cumprir as funções que nos são propostas, se eu fizer mais do que me é proposto é, ultrapassar, se for mais criativa consigo diferenciar-me mais, do que se mantiver no nível que me é proposto. Exceder as expectativas.”

Entrevistado B: Não respondeu

Entrevistado C: “Cumprir os objetivos.”

Entrevistado D: Não respondeu

Entrevistado E: “Impor respeito.”

Entrevistado F: “Trabalhador, cumpridor, ser pontual depende da função.”

Entrevistado G: “Cumprir os objetivos que são propostos.”

Entrevistado H: “Ser pontual.”

Questão 7 - Trabalha o MP(a sua marca) através da Programação Neurolinguística?

Entrevistado A: “Ajuda a perceber e ajuda a perceber como estimular-lo, perceber quais são as principais ferramentas que ajudam a chegar às necessidades do outro,

Ajuda a saber como captar a atenção da pessoa, conseguir comunicar da melhor forma o nosso produto de acordo com o perfil de cada pessoa. Ajuda a encontrar a melhor forma de comunicar.”

Entrevistado B: Não conhece

Entrevistado C: Não conhece

Entrevistado D: “É difícil por vezes adaptarmo-nos.”

Entrevistado E: Não conhece

Entrevistado F: “Ajudar a vender o que o cliente necessita, o cliente atualmente quer ouvir o conhecimento do produto, alguém que conhece, que venda a solução. Conseguir mostrar. Credibilidade mostrar que do nosso lado existem técnicos, uma base sólida de confiança.”

Entrevistado G: . Não conhece

Entrevistado H: “Persistência pode ser uma mais valia.”

Questão 8 - Utiliza alguma das seguintes técnicas de PNL:

a) Círculo de Excelência:

Entrevistado A: Não conhece

Entrevistado B: Não conhece

Entrevistado C: Não conhece

Entrevistado D: Não conhece

Entrevistado E: Não conhece

Entrevistado F: Não conhece

Entrevistado G: . Não conhece

Entrevistado H: Não conhece

b) Estabelecer Rapport

Entrevistado A: “Não é o imitar a letra, é mais manter uma postura próxima da pessoa com quem estamos, para que se tenha uma empatia. A necessidade de nos sabermos adaptar a cada situação, espelhamento, criar empatia com quem estamos a reunir para conseguir alcançar os nossos objetivos “

Entrevistado B: Não respondeu

Entrevistado C: Não respondeu

Entrevistado D: “Esta técnica pode não ser positiva, depende da forma como é utilizada Com o dialogo consegue-se essa aproximação. As pessoas devem ajustar a comunicação à outra pessoa.”

Entrevistado E: Não respondeu

Entrevistado F: “Esta técnica pode não ser positiva, depende como é utilizada Pode ficar uma primeira imagem negativa, depende muito da pessoa que está do outro lado. É uma prática que temos de ter muito cuidado.”

Entrevistado G: . Não respondeu

Entrevistado H: “ O tom de voz é uma das técnicas que podemos ajustar ao outro, ajuda à boa comunicação. A linguagem é a técnica mais importante.”

c) Ter Flexibilidade na Comunicação

Entrevistado A: “É o nosso dia à dia, adequar a nossa linguagem a quem nos está a ouvir “

Entrevistado B: Não respondeu

Entrevistado C: Não respondeu

Entrevistado D: “É uma das técnicas mais importantes.”

Entrevistado E: Não respondeu

Entrevistado F: Não respondeu

Entrevistado G: . Não respondeu

Entrevistado H: Não respondeu

d) Aprender os Sistemas Representativos das Pessoas

Entrevistado A: Se a pessoa está desinteressada, então se o visual não está a chegar a pessoa, tem de utilizar as outras técnicas para chamar atenção da pessoa,

Entrevistado B: Não respondeu

Entrevistado C: Não respondeu

Entrevistado D: Não respondeu

Entrevistado E: Não respondeu

Entrevistado F: Não respondeu

Entrevistado G: . Não respondeu

Entrevistado H: Não respondeu

e) Aprender os Sinais de Acesso Ocular das Pessoas

Entrevistado A: “É possível chegar a cada pessoa se adequar a comunicação ao perfil da pessoa.”

Entrevistado B: Não respondeu

Entrevistado C: Não respondeu

Entrevistado D: Não respondeu

Entrevistado E: Não respondeu

Entrevistado F: Não respondeu

Entrevistado G: . Não respondeu

Entrevistado H: Não respondeu

f) Aprender a Definir o Filtro (Metaprograma) das Pessoas

Entrevistado A:” Sim conhece, e aplica as técnicas de PNL para atrair a pessoa na comunicação.”

Entrevistado B: Não respondeu

Entrevistado C: Não respondeu

Entrevistado D: Não respondeu

Entrevistado E: Não respondeu

Entrevistado F: Não respondeu

Entrevistado G: . Não respondeu

Entrevistado H: Não respondeu

Questão 9 - Quando se depara com problemas, prefere...

Entrevistado A: “Soltar ideias”

Entrevistado B: Não respondeu

Entrevistado C: Não respondeu

Entrevistado D: Não respondeu

Entrevistado E: “Falar sobre as opções.”

Entrevistado F: “Soltar ideias.”

Entrevistado G: . Não respondeu

Entrevistado H: “Imaginar diferentes perspectivas.”

Questão 10 - Quando negocia, costuma...

Entrevistado A: "Imaginar as possibilidades."

Entrevistado B: Não respondeu

Entrevistado C: Não respondeu

Entrevistado D: Não respondeu

Entrevistado E: Não respondeu

Entrevistado F: "Depende do conhecimento da pessoa. Muitas vezes temos de trabalhar com o que temos para solucionar."

Entrevistado G: "Imaginar as possibilidades."

Entrevistado H: Não respondeu

Questão 11 - Durante reuniões, costuma...

Entrevistado A: Não respondeu

Entrevistado B: Não respondeu

Entrevistado C: Não respondeu

Entrevistado D: Não respondeu

Entrevistado E: Não respondeu

Entrevistado F: "Sentir a pressão das discussões."

Entrevistado G: . Não respondeu

Entrevistado H: "Ouvir os comentários dos outros. Primeiro devo ouvir as propostas."

Questão 12 - Quando é desafiado, costuma ...

Entrevistado A: Não respondeu

Entrevistado B: Não respondeu

Entrevistado C: "Colocar-se no lugar da outra pessoa."

Entrevistado D: "Enfrentar a outra pessoa."

Entrevistado E: Não respondeu

Entrevistado F: "Esclarecer melhor o ponto de vista da outra pessoa."

Entrevistado G: . Não respondeu

Entrevistado H: "Colocar-se no lugar da outra pessoa."

### **c) Grupo de Estudantes**

Entrevista realizada ao grupo de estudantes a 18 de Janeiro de 2013, nas Instalações da Conclusão, formação e consultadoria, sediada em Águeda

Será possível analisar o conhecimento dos entrevistados no que respeita às técnicas de Marketing Pessoal e às técnicas de Programação Neurolinguística,

Questão 1 - Sabem o que é a Marca Pessoal? Se sim então o que entendem por marca pessoal?

Entrevistado A: “sim”

Entrevistado B: “sim”

Entrevistado C: “sim”

Entrevistado D: “sim”

Entrevistado E: “sim”

Entrevistado F: “sim”

Entrevistado G: “sim”

Entrevistado H: “sim”

Entrevistado I: “sim”

Entrevistado J: “sim”

Entrevistado K: “sim”

Entrevistado L: “sim”

Questão 2- O que entende por Notoriedade? E por Imagem?

Entrevistado A: “a imagem pessoal, cada pessoa tem o seu estilo”

Entrevistado B: “vontade”

Entrevistado C: “adaptação a cada situação”

Entrevistado D: “profissionalismo”

Entrevistado E: “interação”

Entrevistado F: “saber lidar com o cliente”

Entrevistado G: . “ a nossa imagem vende”

Entrevistado H: Não respondeu

Entrevistado I: Não respondeu

Entrevistado J: Não respondeu

Entrevistado K: Não respondeu

Entrevistado L: Não respondeu

Questão 3 - O que entende fundamental para destacar a sua marca (das outras) ? Trabalha essa diferenciação? Como?

Entrevistado A: “ simpatia” “nem sempre a diferenciação é feita de forma clara”

Entrevistado B: “aspeto visual/imagem, maneira de ser”

Entrevistado C: “criatividade”

Entrevistado D: “inovar”

Entrevistado E: “disponibilidade”

Entrevistado F: “competência”

Entrevistado G: “empatia”

Entrevistado H: “estar sempre disponível”

Entrevistado I: “a maneira como nos relacionamos com as pessoa”

Entrevistado J: “profissionalismo”

Entrevistado K: “disponibilidade”

Entrevistado L: “empatia”

Questão 4 - O que mais valoriza nos outros:

- k) POSITIVIDADE;
- l) FLEXIBILIDADE
- m) ORGANIZAÇÃO
- n) CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO
- o) FOCO

Entrevistado A: “ORGANIZAÇÃO”

Entrevistado B: “ORGANIZAÇÃO”

Entrevistado C: “ORGANIZAÇÃO”

Entrevistado D: “ORGANIZAÇÃO”

Entrevistado F: “ORGANIZAÇÃO”

Entrevistado G: . “ORGANIZAÇÃO”

Entrevistado H: “ORGANIZAÇÃO”

Entrevistado I: “ORGANIZAÇÃO”

Entrevistado J: “ORGANIZAÇÃO”

Entrevistado K: “ORGANIZAÇÃO”

Entrevistado L: “ORGANIZAÇÃO”

Questão 5 - Indique 1 característica que considere fundamental nos outros?

Entrevistado A: “simpatia”

Entrevistado B: “sinceridade”

Entrevistado C: “ser verdadeiro”

Entrevistado D: Não respondeu

Entrevistado E: Não respondeu

Entrevistado F: Não respondeu

Entrevistado G: Não respondeu

Entrevistado H: Não respondeu

Entrevistado I: Não respondeu

Entrevistado J: Não respondeu

Entrevistado K: Não respondeu

Entrevistado L: Não respondeu

Questão 6 - Para si qual é a melhor maneira de ganhar visibilidade no trabalho?

Entrevistado A: “fazer a nossa publicidade”

Entrevistado B: “ter uma boa imagem”

Entrevistado C: “cativar”

Entrevistado D: “Construir a credibilidade pelo bom trabalho, o passa palavra”

Entrevistado E: Não respondeu

Entrevistado F: Não respondeu

Entrevistado G: Não respondeu

Entrevistado H: Não respondeu

Entrevistado I: Não respondeu

Entrevistado J: Não respondeu

Entrevistado K: Não respondeu

Entrevistado L: Não respondeu

Questão 7 - Trabalha o Marketing Pessoal (a sua marca) através da Programação Neurolinguística?

Entrevistado A: “Não trabalha”

Entrevistado B: “Não trabalha”

Entrevistado C: “Não trabalha”

Entrevistado D: “Não trabalha”

Entrevistado E: “Não trabalha”

Entrevistado F: “Não trabalha”

Entrevistado G: “Não trabalha”

Entrevistado H: “Não trabalha”

Entrevistado I: “Não trabalha”

Entrevistado J: “Não trabalha”

Entrevistado K: “Não trabalha”

Entrevistado L: “Não trabalha”

Questão 8 - Utiliza alguma das seguintes técnicas de PNL:

g) Círculo de Excelência:

Entrevistado A: “ Utiliza”

Entrevistado B: “Não utiliza”

Entrevistado C: “Não utiliza”

Entrevistado D: “Não utiliza”

Entrevistado E: “Não utiliza”

Entrevistado F: “Não utiliza”

Entrevistado G: “Não utiliza”

Entrevistado H: “Não utiliza”

Entrevistado I: “Não utiliza”

Entrevistado J: “Não utiliza”

Entrevistado K: “Não utiliza”

Entrevistado L: “Não utiliza”

h) Estabelecer Rapport

Entrevistado A : “Inconscientemente, sim”

Entrevistado B: “Inconscientemente, sim”

Entrevistado C: “Inconscientemente, sim”

Entrevistado D: “Inconscientemente, sim”

Entrevistado E: “Inconscientemente, sim”

Entrevistado F: “Inconscientemente, sim”

Entrevistado G: “Inconscientemente, sim”

Entrevistado H: “Inconscientemente, sim”

Entrevistado I: “Inconscientemente, sim”

Entrevistado J: “Inconscientemente, sim”

Entrevistado K: “Inconscientemente, sim”

Entrevistado L: “Inconscientemente, sim”

i) Ter Flexibilidade na Comunicação

Entrevistado A: “Inconscientemente, sim”



Entrevistado B: “Inconscientemente, sim”

Entrevistado C: “Inconscientemente, sim”

Entrevistado D: “Inconscientemente, sim”

Entrevistado E: “Inconscientemente, sim”

Entrevistado F: “Inconscientemente, sim”

Entrevistado G: “Inconscientemente, sim”

Entrevistado H: “Inconscientemente, sim”

Entrevistado I: “Inconscientemente, sim”

Entrevistado J: “Inconscientemente, sim”

Entrevistado K: “Inconscientemente, sim”

Entrevistado L: “Inconscientemente, sim”

j) Aprender os Sistemas Representativos das Pessoas

Entrevistado A: “Conhece”

Entrevistado B: “Conhece”

Entrevistado C: “Conhece”

Entrevistado D: “Conhece”

Entrevistado E: “Conhece”

Entrevistado F: “Conhece”

Entrevistado G: “Conhece”

Entrevistado H: “Conhece”

Entrevistado I: “Conhece”

Entrevistado J: “Conhece”

Entrevistado K: “Conhece”

Entrevistado L: “Conhece”

k) Aprender os Sinais de Acesso Ocular das Pessoas

Entrevistado A: “Conhece, não aplica”

Entrevistado B: “Conhece, não aplica”

Entrevistado C: “Conhece, não aplica”

Entrevistado D: “Conhece, não aplica”

Entrevistado E: “Conhece, não aplica”

Entrevistado F: “Conhece, não aplica”

Entrevistado G: “Conhece, não aplica”

Entrevistado H: “Conhece, não aplica”

Entrevistado I: “Conhece, não aplica”

Entrevistado J: “Conhece, não aplica”

Entrevistado K: “Conhece, não aplica”

Entrevistado L: “Conhece, não aplica”

l) Aprender a Definir o Filtro (Metaprograma) das Pessoas

Entrevistado A: “Conhece, não aplica”

Entrevistado B: “Conhece, não aplica”

Entrevistado C: “Conhece, não aplica”

Entrevistado D: “Conhece, não aplica”

Entrevistado E: “Conhece, não aplica”

Entrevistado F: “Conhece, não aplica”

Entrevistado G: “Conhece, não aplica”

Entrevistado H: “Conhece, não aplica”

Entrevistado I: “Conhece, não aplica”

Entrevistado J: “Conhece, não aplica”

Entrevistado K: “Conhece, não aplica”

Entrevistado L: “Conhece, não aplica”

Questão 9 - Quando se depara com problemas, prefere...

Entrevistado A: “falar sobre as opções”

Entrevistado B: “falar sobre as opções”

Entrevistado C: “falar sobre as opções”

Entrevistado D: “falar sobre as opções”

Entrevistado E: “falar sobre as opções”

Entrevistado F: “falar sobre as opções”

Entrevistado G: “falar sobre as opções”

Entrevistado H: “falar sobre as opções”

Entrevistado I: “falar sobre as opções”

Entrevistado J: “falar sobre as opções”

Entrevistado K: “falar sobre as opções”

Entrevistado L: “falar sobre as opções”

Questão 10 - Quando negocia, costuma...

Entrevistado A: “Imaginar as possibilidades”

Entrevistado B: “Imaginar as possibilidades”

Entrevistado C: “Imaginar as possibilidades”

Entrevistado D: “Imaginar as possibilidades”

Entrevistado E: “Imaginar as possibilidades”

Entrevistado F: “Imaginar as possibilidades”

Entrevistado G: “Imaginar as possibilidades”

Entrevistado H: “Imaginar as possibilidades”

Entrevistado I: “Imaginar as possibilidades”

Entrevistado J: “Imaginar as possibilidades”

Entrevistado K: “Imaginar as possibilidades”

Entrevistado L: “Imaginar as possibilidades”

Questão 11 - Durante reuniões, costuma...

Entrevistado A: “sentir”

Entrevistado B: “sentir”

Entrevistado C: “ouvir”

Entrevistado D: “sentir”

Entrevistado E: “sentir”

Entrevistado F: “sentir”

Entrevistado G: “sentir”

Entrevistado H: “sentir”

Entrevistado I: “sentir”

Entrevistado J: “sentir”

Entrevistado K: “sentir”

Entrevistado L: “sentir”

Questão 12 - Quando é desafiado, costuma ...

Entrevistado A: “esclarecer melhor o ponto de vista da outra pessoa”

Entrevistado B: “esclarecer melhor o ponto de vista da outra pessoa”

Entrevistado C: “esclarecer melhor o ponto de vista da outra pessoa”

Entrevistado D: “esclarecer melhor o ponto de vista da outra pessoa”

Entrevistado E: “esclarecer melhor o ponto de vista da outra pessoa”

Entrevistado F: “esclarecer melhor o ponto de vista da outra pessoa”

Entrevistado G: “enfrentar”

Entrevistado H: “esclarecer melhor o ponto de vista da outra pessoa”

Entrevistado I: “esclarecer melhor o ponto de vista da outra pessoa”

Entrevistado J: “esclarecer melhor o ponto de vista da outra pessoa”

Entrevistado K: “esclarecer melhor o ponto de vista da outra pessoa”

Entrevistado L: “esclarecer melhor o ponto de vista da outra pessoa”